

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

На правах рукописи

ВАНЯН МИЛАНА НИКОЛАЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ
ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ
В КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством: маркетинг»**

**Диссертация на соискание ученой степени кандидата
экономических наук**

**Научный руководитель:
д-р экон. наук, проф.
Е.Е. Пономаренко**

Краснодар – 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ДОЛГОВРЕМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ В КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	19
1.1. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ МАРКЕТИНГОВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	19
1.2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ, ФУНКЦИИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГОВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ	32
1.3. ДОЛГОВРЕМЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	60
2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОНИТОРИНГУ И ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ ХАРАКТЕРИСТИК ЛОЯЛЬНОСТИ, ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ДОЛГОСРОЧНЫХ ЭФФЕКТОВ.....	81
2.1. Лояльность персонала и современные методы ее мониторинга	81
2.2. Вовлеченность персонала как эффект маркетинговой деятельности в отношении работников предприятия	98
2.3. Методы и подходы к оценке результативности и эффективности долгосрочных отношений с персоналом предприятия в системе маркетинга персонала	111
3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	120
3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ПАРАМЕТРОВ ДИНАМИКИ поведения персонала предприятий на внешнем рынке ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ.....	120

3.2. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ ОТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ.....	135
3.3. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ЦЕМЕНТНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ.....	148
3.4. Пути повышения эффективности маркетингового воздействия на персонал предприятия с целью выработки и развития долгосрочных отношений	158
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	165
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	175
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	188

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Внедрение современной концепции холистического (целостного) маркетинга, ориентированного на максимально полное удовлетворение нужд и потребностей потребителей с использованием инструментария маркетинговых отношений требует от отечественных предприятий и организаций перехода от функциональной организации маркетинговой активности и внимания к отдельным ее элементам к стратегическому маркетинговому видению, обеспечивающему реализацию комплексного маркетингового процесса, учитывающего интересы всех субъектов корпоративных систем маркетинга и объединяющего их в единой цепочке ценности, позволяющей наиболее полно удовлетворить потребителя и обеспечить рост экономической эффективности деятельности предпринимательских субъектов. В современном понимании маркетинговая деятельность предприятий и организаций выходит далеко за рамки традиционных рынков сбыта продукции, работ, услуг, охватывая в первую очередь отношения с поставщиками, посредниками, потребителями, конкурентами. Особым субъектом маркетингового процесса становится персонал предприятия, в отношении которого необходима специализированная маркетинговая стратегия, обеспечивающая максимальное использование трудового потенциала в виде взаимовыгодного сотрудничества с предприятием-работодателем.

Отличительной чертой организации маркетинга персонала современных предприятий и организаций является необходимость ее стратегической ориентации на формирование и непрерывное развитие долгосрочных отношений с персоналом, переход от ресурсного к инвестиционному подходу к пониманию роли персонала в формировании корпоративного конкурентного потенциала. К сожалению отечественная и зарубежная наука и практика маркетинга в настоящее время находятся на этапе теоретического осмысления и постановки проблемы маркетингового управления долгосрочными отношениями с персоналом, в то время как практическая деятельность предприятий и организаций требует внедрения эффективного инструментария маркетинга

персонала и перевода долгосрочных отношений в системе «предприятие - работник» из формальной плоскости в ранг уникального конкурентного преимущества, обеспечивающего устойчивый рост корпоративной конкурентоспособности. Указанными обстоятельствами определена актуальность темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Проблематика маркетинга персонала является новым и весьма динамичным научным направлением, получившим значительное развитие в отечественной и зарубежной научной и научно-исследовательской литературе.

Постановка проблемы формирования долгосрочных отношений с персоналом предприятия в рамках комплексной внутриорганизационной маркетинговой деятельности осуществлена Дж. Армстронгом, И. Ансоффом, С. Бдэком, Дж. Грунвудом, Ф. Котлером, Дж. Ньюстромом, Л. Якоккой.

Основные методологические подходы к планированию, организации и контролю экономической эффективности маркетинговой деятельности в отношении персонала предложены С.Н. Апенько, В.Л. Багировой, Е.В. Головчанской, О.Г. Грибковой, И.Б. Дураковой, Д.К. Захаровым, А.В. Катернюком, А.Я. Кибановым, В.А. Киселевой, Н.В. Пеньшиным, А.Е. Махметовой, В.В. Чащиным.

Особенности маркетинговых исследований применительно к проблематике маркетинга персонала на внешних и внутренних рынках трудовых ресурсов содержательно исследованы в трудах Г.Г. Вукович, В.В. Лобановой, О.Н. Кобцевой, методическое обеспечение подбора персонала на основе маркетинговой ориентации рассмотрено Н.С. Гришковой, А.А. Клименко, И.В. Ковалевой, С.А. Кузьминым, Е.В. Яшковой.

Обеспечение личной конкурентоспособности в контексте гармонизации личного и корпоративного развития современных предприятий и организаций получило свое достойное рассмотрение в трудах А.Р. Валеевой, Ю.Б. Коровиной, Н.В. Лазаревой, Н.Р. Молочникова, Н.Д. Прыпик, Т.В. Тихоновой.

В то же время проблематика стратегической ориентации внутриорганизационной маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия на формирование и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с последующей мобилизацией маркетинговых резервов роста эффективности текущей и перспективной деятельности предприятий и организаций характеризуется дефицитом научного внимания, недостаточным уровнем теоретических, методических и практических исследовательских разработок. В практике маркетинга персонала применяются методические и исследовательские подходы, обеспечивающие идентификацию и интерпретацию преимущественно краткосрочных маркетинговых эффектов и закономерностей, отсутствуют специализированные инструментальные и программные продукты, которые могли бы обеспечить мониторинг и количественную оценку уровня и эффективности долгосрочного взаимодействия в системе «предприятие - работник». Нуждается в дальнейшем развитии теория жизненного цикла работника с выделением и характеристикой факторов, определяющих уровень вовлечения конкретного работника в текущие и перспективные трудовые обязанности в связи с его возрастом, полом, маркетинговым профилем трудоспособности и другими значимыми детерминантами. Необходимы новации в реализации маркетинговой активности применительно к целевым группам уволившихся / уволенных сотрудников, обладающих значительным потенциалом трудоспособности, который может быть мобилизован и использован в операционной деятельности предприятий и организаций с помощью специализированного маркетингового инструментария взаимодействия.

Указанными обстоятельствами определена актуальность постановки и реализации авторского исследовательского замысла, постановка и системное последовательное решение массива целей и задач диссертационного исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертации является поиск и оценка возможностей реализации специализированных маркетинговых резервов роста эффективности управления персоналом со-

временных предприятий и организаций на базе формирования долгосрочных взаимовыгодных отношений с работниками в ходе реализации программ и мероприятий внутриорганизационного маркетинга.

Для реализации исследовательского замысла необходимо решение ряда **задач**:

- характеристика содержания теоретических аспекты формирования и развития долговременных отношений с работниками в корпоративных системах маркетинга персонала;

- выявление особенностей персонала как объекта внутреннего маркетингового воздействия;

- системный анализ и характеристика особенностей применения инструментария, реализации функций, целей и задач маркетингового воздействия на персонал предприятия;

- разработка системы научных представлений в части долговременных отношения как стратегической цели корпоративных систем маркетинга персонала;

- исследование современных методических подходов к мониторингу и оценке качества долгосрочных отношений с персоналом предприятия на базе характеристик лояльности, вовлеченности и долгосрочных эффектов, разработка и апробация авторского методического подхода к идентификации и оценке значимости долгосрочных маркетинговых эффектов в отношении работников;

- изучение особенностей формирования и развития долгосрочных отношений с персоналом на современных предприятиях Краснодарского края, характеристика количественных параметров динамики поведения персонала предприятий на внешнем рынке трудовых ресурсов

- проведение специализированного маркетингового исследования вовлеченности и оценки состояния отношений с персоналом в корпоративных системах маркетинга персонала предприятий Краснодарского края с изуче-

нием специфики маркетингового взаимодействия на предприятиях стратегической группы цементной промышленности региона;

– разработка конкретных мероприятий проектной направленности, обеспечивающих формирование и развитие долгосрочных отношений с персоналом в стратегии внутриорганизационного маркетинга современного промышленного предприятия.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК (по экономическим наукам). Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: маркетинг», п. 9.5 «Внутриорганизационный маркетинг, его цели, методы и влияние на конечные результаты деятельности организации. Маркетинг отношений как элемент корпоративной стратегии, внутренний и интерактивный маркетинг, процесс построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами организации (клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом)».

Объект исследования – внутриорганизационная маркетинговая деятельность предприятий и организаций, ориентированная на поиск и реализацию маркетинговых резервов роста эффективности деятельности.

Предмет исследования – процесс формирования и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений с персоналом в ходе реализации программ и мероприятий внутреннего маркетинга персонала.

Теоретическая и методологическая основа проведенного исследования. В ходе осуществления диссертационного исследования были использованы содержание и конкретные тезисы федеральных законов и других нормативно-правовых актов в части законодательства о труде, критически проанализированы труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблематике маркетинга персонала и его конкретной целевой направленности, нормативно-правовая база Федеральной службы по труду и занятости, управленческая и внутренняя маркетинговая отчетность ряда промышленных предприятий, данные общих и специальных периодических научных изда-

ний, сведения из учебной и научной литературы по выбранной для разработки научной проблеме.

В работе были применены общие (комплексный, системный, процессный, структурный подход, индукция и дедукция) и специальные (маркетинговые исследования персонала внутренней и внешней направленности: экономико-статистические методы, опрос, скрытый эксперимент, глубинное структурированное интервью) методы научного познания, обеспечившие валидность и репрезентативность результирующей части исследования, что позволило достоверно охарактеризовать состояние, динамику и взаимосвязи исследуемого явления с конечными результатами деятельности предприятий – участников исследования, охарактеризовать размеры и возможность мобилизации маркетинговых резервов в отношении персонала как ключевого ресурса предпринимательской деятельности в современных остроконкурентных и волатильных условиях.

Информационно-эмпирической базой диссертационного исследования стали данные сплошного и выборочного наблюдения, представленные Федеральной службой государственной статистики в открытых источниках, данные отчетов и аналитические доклады Федеральной службы по труду и занятости, результаты вторичных маркетинговых исследований персонала предприятий и организаций, количественные и качественные оценки, полученные в ходе реализации авторского специализированного маркетингового исследования, направленного на выявление и оценку уровня и динамики долгосрочных отношений персонала предприятий и организаций с предприятиями – работодателями.

Применение современных методов сбора, верификации, статистической обработки и интерпретации результатов маркетинговых исследований специализированного характера позволило систематизировать и системно исследовать данные о структуре занятости экономического активного населения Российской Федерации, сформировать специализированные отчеты о структуре занятости в зависимости от срока трудовой деятельности, охарак-

теризовать взаимосвязи между уровнем вовлеченности и лояльности работников предприятий и организаций в связи с их планами смены работы и вида профессиональной деятельности.

Использованный в диссертации массив маркетинговой управленческой отчетности конкретных предприятий и результаты маркетинговых исследований корпоративных систем маркетинга персонала обеспечили возможность обоснованной характеристики реального положения дел в части формирования и развития долгосрочных отношений с персоналом как приоритета внутренней маркетинговой активности современных корпоративных субъектов.

Научная гипотеза диссертационного исследования состоит в предположении о наличии и возможности реализации маркетинговых резервов роста эффективности операционной деятельности предприятий и организаций за счет формирования и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений «предприятие – работник» и извлечения на этой основе системы долгосрочных маркетинговых эффектов материального и нематериального характера.

Положения, выносимые на защиту:

1. Структура долгосрочных отношений в корпоративной системе маркетинга в авторском представлении включает выделение и характеристику шести уровней:

- исходные отношения: выполнение работником начального уровня трудовых обязанностей за оговоренную заработную плату;
- понесение предприятием затрат на маркетинговое профилирование, адаптацию и актуализацию квалификации работника начального уровня;
- планирование карьеры, карьерный рост, рост профессиональной компетенции и заработной платы/достатка работника, участие в продажах продукции, работ, услуг предприятия;
- вовлечение в процессы управления предприятием;
- участие в распределении финансовых результатов работы предприятия и корпоративных программах поддержки;

– партнерство в управлении предприятием.

Она может служить теоретико-методологической основой формирования каскада оперативных и стратегических целей корпоративной системы маркетинга современного предприятия в части, направленной на структурирование и обеспечение формирования и развития долгосрочных отношений с наемным персоналом.

2. Долговременные отношения с работниками предприятия представляют собой значимый нематериальный маркетинговый актив, с трудом поддающийся идентификации и исследованию маркетинговыми методами мониторинга конкурентов, который вместе с тем играет важную роль в формировании корпоративной конкурентоспособности, является саморазвивающимся и способен приносить системные, в том числе экономические выгоды. Из-за нематериальной формы долгосрочных отношений денежная их оценка в качестве актива в определенной степени затруднена, однако возможна с использованием количественных методов посредством сравнения уровня текучести кадров на предприятии в сравнении со среднеотраслевым уровнем и расчетом на этой основе экономии затрат на непроизводительный рекрутинг, обучение и адаптацию персонала предприятия, а также экономии затрат на непроизводительное функционирование кадровой службы предприятия. Кроме того, ценность и стоимость данного нематериального маркетингового актива косвенно может оцениваться посредством вклада в результативность внутренней системы рационализации корпоративного развития.

Ценность долгосрочных отношений с работниками в ходе основного операционного бизнес-процесса определяется поступательной динамикой кривой обучаемости с мультипликатором в виде масштаба деятельности предприятия, что находит свое воплощение в количественном росте выработки или производительности труда в зависимости от времени трудовой деятельности на конкретном рабочем месте.

3. Автором предлагается расширить теоретико-методологический подход к организации развитию долгосрочных отношений предприятия с работ-

никами, широко известный по концепции жизненного цикла работника внутри предприятия за счет идентификации и учета в корпоративной системе маркетинга персонала фазы профессионального жизненного цикла работника в пределах календарной продолжительности жизни. Такой подход обеспечивает научно обоснованную гармонизацию маркетинговых усилий предприятия, направленных на развитие долгосрочных отношений, за счет понимания личных нужд и потребностей работника в трудовой деятельности, что в свою очередь является базой для ее кастомизации и выработки индивидуализированного подхода, призванного обеспечить максимальное использование трудового потенциала и компетенции конкретного сотрудника в деятельности предприятия.

В авторской теоретической разработке увязаны этапы профессионального жизненного цикла, приоритеты развития индивидуума как работника и инструменты и методы маркетинга персонала, необходимые для гармонизации отношений с персоналом. Реализация предлагаемого подхода соответствует маркетинговой идеологии организации продуктивного взаимодействия предприятия и его работников на основе понимания и разделения обеими сторонами приоритетов, целей и задач развития обеих партнеров в маркетинговом процессе, ориентированном на долгосрочные, продуктивные и взаимовыгодные отношения работодателя и работника.

4. В ходе реализации процесса маркетинга персонала предлагается дифференцировать маркетинговые усилия в зависимости от маркетингового профиля трудоспособности конкретного работника:

- рабочая сила (работники, способные к освоению и выполнению стандартных повторяющихся трудовых действий и процессов);
- кадры (работники, способные действовать в условиях стандартных и нестандартных трудовых действий и процессов);
- человеческий капитал (работники, способные действовать в условиях стандартных и нестандартных трудовых действий и процессов, а также генерировать и внедрять новые идеи, бизнес-процессы).

Авторский подход подчеркивает необходимость концентрации внутренних маркетинговых усилий на совместном высвобождении трудоспособности всех категорий работников с учетом личных, командных и профессиональных особенностей каждой конкретной личности, которые могут и должны быть использованы предприятием, в том числе и за счет маркетинговых инвестиций в формирование и развитие долгосрочных отношений. В итоге маркетинг персонала становится непрерывным процессом приобретения новых корпоративных и личных возможностей, отличающимся взаимностью, стабильностью, продуктивностью. Именно эти обстоятельства обеспечивают маркетинговому подходу к управлению предприятием организации несомненные конкурентные преимущества в сравнении с традиционными подходами, ориентированными преимущественно на администрирование трудовой деятельности в возможность частичного применения экономических и социально-психологических методов.

5. Авторский подход к применению аутплейсмента в системе маркетинга персонала, ориентированной на поддержание долгосрочных отношений состоит в дифференциации сотрудников, уволенных по компрометирующим и не компрометирующим обстоятельствам. Факт компрометации требует включения данного сотрудника во внутренний «черный список», обеспечивающий предотвращение непроизводительных затрат на повторный рекрутинг, отбор, наем, адаптацию, обучение, а также предотвращение возможностей возникновения рискованных для предприятия ситуаций с участием скомпрометировавшего себя работника.

При маркетинговой работе с уволенными, но не скомпрометировавшими себя работниками целесообразно включение их во внешний кадровый резерв с последующим использованием по следующим направлениям: информирование в случае новых вакансий схожего профиля; поздравления (день рождения, день рождения предприятия, начало трудовой деятельности и т.д.); приглашение к участию в маркетинговых исследованиях; приглашение к участию в проектах на условиях «фриланс»; приглашение к участию в агентской

сети продаж предприятия; приглашение к участию в управлении предприятием (в случае эмиссии акций либо расширения масштабов деятельности); приглашение к участию в корпоративных мероприятиях и программах; другие направления использования.

Научная новизна в целом состоит в развитии теоретико-методических основ формирования и развития долгосрочных отношений с персоналом предприятия на основе применения специализированного маркетингового инструментария и включает в себя следующие элементы приращения научного знания:

– предложена авторская классификация состава и структуры долгосрочных отношений с персоналом, увязывающая их динамику со стажем трудовой деятельности в пределах предприятия и личным маркетинговым профилем конкретного работника, что позволяет перейти от постановки проблемы организации долгосрочных связей в рамках системы маркетинга персонала (Дж. Армстронг, И. Ансофф, Ф. Котлер, Дж. Ньюстром) к практической реализации процесса маркетинга персонала, учитывающей необходимость маркетингового профилирования работников при приеме на работу с последующей кастомизацией их личного, профессионального и командного развития внутри жизненного цикла трудовой деятельности в пределах предприятия / организации. Предлагаемый подход призван обеспечить повышение точности и надежности маркетинговой оценки конкретного соискателя при приеме на работу (его реальный уровень трудоспособности, тип участия в трудовых процессах, срок трудовой деятельности на предприятии) с последующим уточнением условий оплаты труда, материальной и нематериальной мотивации исходя из типа трудовой деятельности, фазы жизненного цикла работника внутри предприятия, фазы профессионального жизненного цикла;

– дана характеристика долгосрочных отношений с персоналом предприятия как нематериального маркетингового актива с использованием параметров характера участия в производстве продукции/оказании услуг, денежной оценки, ценности в операционном бизнес-процессе, характера затрат на фор-

мирование, изменчивости во времени, возможности копирования конкурентами и маркетинговых особенностей актива, что в сравнении с известными подходами (И.Б. Дуракова, Д.К. Захаров, В.В. Чашин) обеспечивает возможность более надежной экспертной и количественной оценки данного актива и позволяет учесть его реальную стоимость при проведении оценочных процедур в отношении действующего предприятия и бенчмаркинге предприятий конкурентов;

– обоснована необходимость учета при планировании и реализации мероприятий и программ маркетинга персонала этапа профессионального жизненного цикла целевой группы работников в пределах календарной продолжительности жизни, что в сравнении с действующими подходами (А.Р. Валеева, Ю.Б. Коровина, Н.В. Лазарева) позволяет обеспечить научно обоснованную гармонизацию маркетинговых усилий предприятия, направленных на развитие долгосрочных отношений, за счет понимания личных нужд и потребностей работника в трудовой деятельности, что в свою очередь является базой для ее кастомизации и выработки индивидуализированного подхода, призванного обеспечить максимальное использование трудового потенциала и компетенции конкретного сотрудника в деятельности предприятия.

– предложена авторская последовательность фаз и мероприятий процесса маркетинга персонала, в сравнении с актуальными подходами С.Н. Апенько, В.Л. Багировой, Е.В. Головчанской, И.Б. Дураковой, А.Я. Кибанова акцентирующей внимание на необходимости маркетингового профилирования новых работников в соответствии с их потенциалом трудоспособности (рабочая сила, кадры, человеческий капитал) и обеспечивающей возможность эффективной концентрации внутренних маркетинговых усилий на совместном высвобождении трудоспособности всех категорий работников с учетом личных, командных и профессиональных особенностей каждой конкретной личности, которые могут и должны быть использованы предприятием, в том числе и за счет маркетинговых инвестиций в формирование и развитие долгосрочных отношений. Подобное маркетинговое видение обеспе-

чивается маркетинговому подходу к управлению предприятием организации несомненные конкурентные преимущества в сравнении с традиционными подходами, ориентированными преимущественно на администрирование трудовой деятельности в возможностью частичного применения экономических и социально-психологических методов;

– охарактеризованы маркетинговые особенности применения аутплейсмента в системе методов и инструментов маркетинга персонала, ориентированных на долгосрочные отношения с работниками предприятия, в отличие от традиционных подходов (И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, В.А. Киселева, Н.В. Пеньшин, А.Е. Махметова) состоящие в рассмотрении факта увольнения сотрудника не как его потерю, а как факт перехода его в новое профессиональное состояние, в котором его личные, командные и профессиональные навыки хотя и менее доступны для предприятия, но могут быть мобилизованы и использованы в случае необходимости. Авторский подход призван обеспечить предприятию следующие дополнительные маркетинговые возможности в отношении уволенного персонала: приглашение на работу в периоды пиковой нагрузки; консультации, мнения, экспертные оценки; поддержка реализации корпоративных проектов; использование личного ресурса контактов; возможность возврата на предприятие при необходимости; поддержание имиджа работодателя; рекомендации и агентские продажи.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Клад соискателя в теоретическом аспекте характеризуется развитием теоретических и методических подходов к организации внутренней маркетинговой деятельности с учетом приоритетности долгосрочных взаимовыгодных отношений с персоналом как уникального конкурентного преимущества и долгосрочного нематериального маркетингового актива, использование которого призвано обеспечить системное повышение эффективности деятельности предприятия – инициатора программ и мероприятий маркетинга персонала.

Практической ценностью обладают результаты авторских исследований уровня лояльности и вовлеченности в трудовую деятельность в соотнесении

с планами смены работы, реализованные в отношении репрезентативной концентрированной выборки с учетом особенностей профессионального жизненного цикла респондентов – работников предприятий и организаций Краснодарского края. На примере стратегической группы предприятий цементной промышленности Краснодарского края проведено комплексное исследование состава, особенностей и направленности внутренних систем маркетинга персонала, на основе чего внесены практические рекомендации по совершенствованию содержания маркетинговой активности, ориентированной на долгосрочный результат, за счет внедрения процедур маркетингового профилирования, профориентации и трудовой адаптации в деятельность конкретных промышленных предприятий.

Выводы, результаты и предложения, сформулированные в диссертации могут быть использованы руководителями и специалистами в области маркетинга персонала и управления человеческими ресурсами на предприятиях и организациях вне зависимости от их отраслевой и региональной принадлежности, представляют интерес для применения в программах Федеральной службы по труду и занятости, Федеральной службы государственной статистики, субъектов инфраструктуры региональных и национального рынка трудовых ресурсов (как внешнего, так и внутренних). Авторский методико-исследовательский подход представляет реальную ценность для организации и проведения внутренних маркетинговых исследований в отношении персонала предприятия, обеспечивает возможность идентификации и оценки эффективности долгосрочных отношений с персоналом предприятий и организаций.

Основные тезисы, высказанные в ходе диссертационного исследования обладают учебной ценностью, могут быть использованы в программах высшего и дополнительного профессионального образования при подготовке и актуализации компетенции специалистов по маркетингу персонала, управлению человеческими ресурсами, экономике труда. Положения и выводы работы могут использоваться в процессе преподавания дисциплин основной об-

разовательной программы «Маркетинговые исследования», «Маркетинг персонала» и дисциплин ДПО «Формирование и развитие долгосрочных отношений с персоналом предприятия», «Маркетинговые исследования персонала».

Апробация результатов исследования была осуществлена в процессе участия в научно-практических и научных конференциях посредством очного доклада, участия в дискуссии и опубликования тезисов, нашла свое отражение в опубликованных автором научных статьях, изданных в региональных и центральных журналах, в том числе в соответствии со списком, рекомендованным ВАК Министерства образования и науки РФ. Общий объем публикаций, выполненных лично соискателем по теме диссертационного исследования составил ... п.л.

Структура научного исследования соответствует его внутренней логике, содержит последовательную постановку и решение задач работы, включает в себя введение, основную часть в составе десяти параграфов теоретический, методический, практический и рекомендательной направленности, объединенных в три главы, заключение, список использованной литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ДОЛГОВРЕМЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ В КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

1.1. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ МАРКЕТИНГОВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся неустойчивостью базовых факторов внешней маркетинговой среды, обострением конкуренции и применением в ее ходе недобросовестных методов и инструментов, кризисными явлениями в общеэкономической конъюнктуре на первый план маркетинговой деятельности предприятий выходит потребность в выявлении и практической реализации маркетинговых резервов в отношении всех субъектов корпоративной системы маркетинга, что требует выработки соответствующих теоретических, методических и методологических подходов и их внедрения в практику корпоративного маркетингового управления.

Для того, чтобы охарактеризовать специфику персонала как объекта маркетингового воздействия, рассмотрим историческую ретроспективу развития и целеуказания маркетингового инструментария на корпоративном уровне (табл. 1).

Таблица 1

Эволюция маркетингового инструментария в направлении расширения числа субъектов корпоративной системы маркетинга

Концепция	Содержание	Особенности	Недостатки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Концепция совершенствования производства	Поиск и реализация интенсивных и экстенсивных резервов совершенствования производственного процесса	Стала следствием возможностей промышленной революции в части обеспечения взрывного роста предложения на дефицитных рынках. Основной используемый маркетинговый резерв – эффект масштаба производства.	Теряет актуальность при преодолении дефицита, эффективность маркетинговых воздействий снижается при реализации конкурентами маркетинговых концепций более высокого уровня (совершенствования товара, сбыта, маркетинга, социально-этичных маркетинговых усилий, взаимоотношений)

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
		Актуальна в условиях дефицитной конъюнктуры и ярко выраженного рынка продавца. Используется в настоящее время в сегменте торговых сетей	Основная направленность – на потребителя, недоучет значимости остальных субъектов корпоративной системы маркетинга Отсутствует акцент на понимании структуры спроса, вследствие чего невозможно привлечение и удержание конкурентных и лояльных потребителей
Концепция совершенствования товара	Поиск и реализация резервов совершенствования функциональности и конкурентоспособности выпускаемой продукции	Акцент на совершенствовании качества и потребительской ценности выпускаемой продукции Источник конкурентного преимущества производителя – технологическая революция и превосходство Акцент на уровне удовлетворения потребностей потребителя, отсутствие внимания к остальным субъектам системы маркетинга	Несоответствие конечной цены технически и технологически совершенной продукции реальной платежеспособности потребителей Необходимость перестройки производственного процесса с массового производства на позаказное Необходимость выхода и присутствия на глобальном рынке
Концепция совершенствования сбытовой активности	Поиск и реализация резервов сбыта, направленных на конкуренцию в каналах товародвижения примерно одинаковым товаром	Развитие инструментария маркетинговых коммуникаций, корпоративных систем сбыта, личных продаж, потребительского кредита, реализация концепции метатовара (продажа + поставка + монтаж + пусконаладка + сервис)	Отсутствие линейной связи (определенности), целесообразности и экономической эффективности сбытовых усилий Акцент на ограниченном числе субъектов корпоративной системы маркетинга, недоучет взаимосвязей предприятия с остальными

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
		Акцент с потребителя перенесен на торговых посредников как значимых субъектов корпоративной системы маркетинга, обладающих маркетинговым коммерческим потенциалом	ее субъектами
Концепция маркетинга	Перенос акцента с возможностей производства на нужды и потребности потребителя	Переход от управления маркетингом к маркетинговому управлению организацией. Исследование нужд и потребностей как основа маркетингового процесса. Углубление уровня удовлетворения нужд и потребностей на базе роста цены продукции как условие роста опережающего роста эффективности операционной деятельности	Поступательная динамика цены на продукцию, обусловленная необходимостью усложнения производственного процесса и его интеграции с бизнес-процессом маркетинга Применение средств маркетинговых манипуляций, искусственного создания нужды в продукте
Концепция социально-этичных маркетинговых воздействий	Учет в маркетинговой деятельности социально-этических ограничений, связанных с наличием в корпоративной системе маркетинга дополнительных групп субъектов, прежде всего контактных аудиторий и общества в целом	Необходимость соблюдения линейной логики интересы общества - интересы потребителя – прибыль предприятия. Принципы: гармонизация потребностей, реализация социально ориентированных маркетинговых воздействий, безопасность выпускаемой продукции, наличие и строгое соблюдение стандартов маркетинговых воздействий	Снижение прибыльности маркетинговой деятельности за счет введения непроизводительного ограничения в виде соблюдения общественных интересов как маркетингового приоритета Необходимость значительных инвестиций в технику и технологии экологической направленности без четкого прогноза их коммерциализации

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Концепция маркетинга отношений	Акцент на отношениях с потребителями, обеспечивающих рост лояльно настроенной клиентской базы и конкурентной устойчивости предприятия	Вовлечение потребителей в процессы создания и вывода на рынок новых товаров, совместное получение и распределение выгоды от реализации интегрированного маркетингового процесса Акцент на развитии системы маркетинговых коммуникаций, усилении коммуникаций после покупки и в процессе маркетингового проектирования	Узкое понимание отношений как нематериального маркетингового актива, характеризующего взаимосвязи только с потребителями Необходимость значительных и долгосрочных инвестиций в организацию стратегического партнерства с потребителями Необходимость учета характера потребительской конъюнктуры на локальных рынках и соответствующего роста маркетинговых издержек
Концепция холистического маркетинга	Перенос акцента маркетингового взаимодействия с потребителей на всех субъектов маркетинговой среды предприятия	Поиск и реализация резервов роста эффективности маркетинговой и операционной деятельности предприятия в целом за счет целевых программ маркетингового взаимодействия с поставщиками (в том числе персоналом), посредниками всех видов, партнерами, потребителями, конкурентами, контактными аудиториями	Необходимость значительной переориентации маркетинговых усилий условиях существенного расширения числа объектов маркетингового воздействия Необходимость выработки и практического применения инновационных специализированных маркетинговых методов и инструментов в отношении конкретных групп корпоративной системы маркетинга Необходимость организации системной деятельности, в которую вовлекается весь персонал предприятия и его собственники, по поиску и реализации маркетинговых резервов

Из приведенных определений и их критического анализа стало возможным визуализировать динамику развития концепций маркетингового управления в зависимости от степени учета субъектов маркетинговой среды предприятия в числе стратегических целей маркетинговой деятельности (рис. 1).



Рис. 1. Эволюция направленности корпоративных систем маркетинга в базовых концепциях организации маркетинговой деятельности

Из приведенного рисунка видна системная эволюция научных и практических взглядов на состав и значимость основных направлений маркетинговых воздействий в интегрированной маркетинговой стратегии современных предприятий, обусловленная целесообразностью реального перехода к маркетинговой модели управления современным предприятием (рис. 2).

Более того, практическое внедрение холистической концепции управления маркетинговой деятельностью современного предприятия невозможно без выделения и активизации маркетингового ресурса персонала как значимого фактора внутренней маркетинговой среды предприятия (рис. 3).

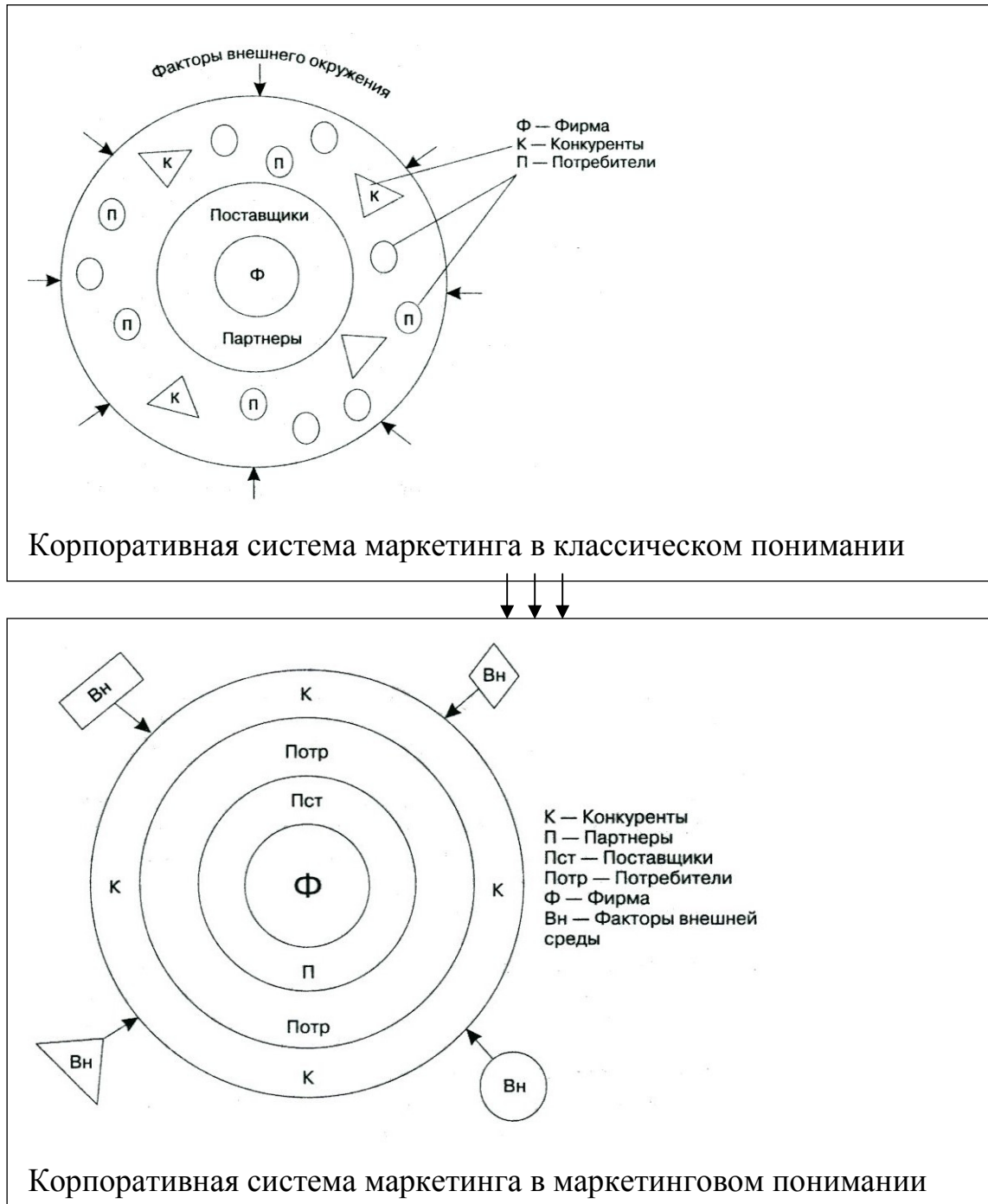


Рис. 2. Интегрированный маркетинговый подход к управлению предприятий на базе использования ресурсов корпоративной системы маркетинга (В.М. Терещенко)¹

¹ Терещенко В.М. Маркетинг-терапия. СПб., 2004. С. 176.

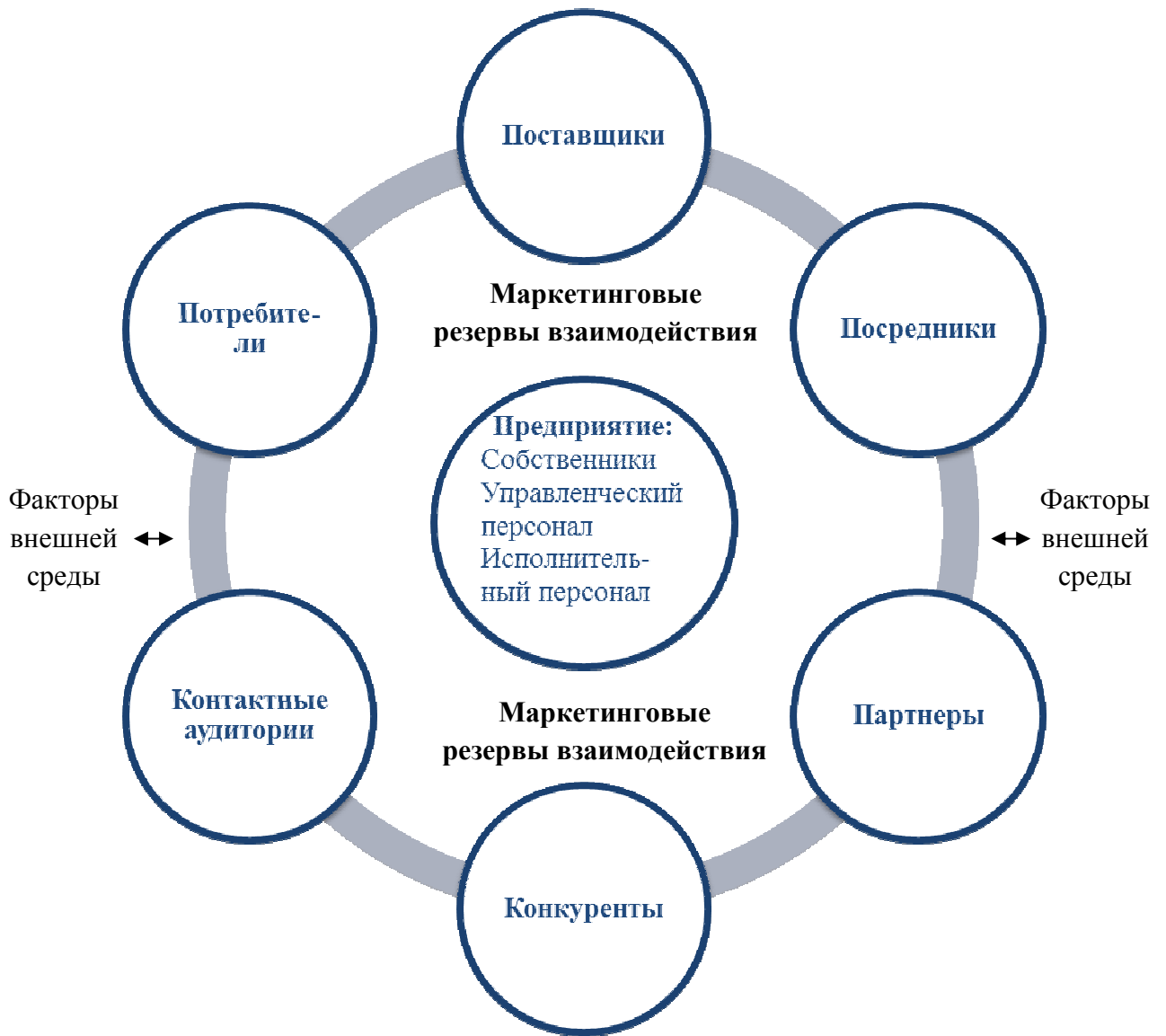


Рис. 3. Персонал как базовый элемент интегрированной корпоративной системы маркетинга, направленной на непрерывный поиск и реализацию маркетинговых резервов роста экономической эффективности операционной деятельности

В авторском представлении именно персонал предприятия должен обеспечить реальную децентрализацию маркетинговой деятельности, переход от ее функциональной к процессной форме реализации с вовлечением в нее не только специализированного персонала маркетингового подразделения / службы, но интегрированной маркетинговой ориентации всего персонала предприятия (в том числе его собственников) на поиск и реализацию резервов роста эффективности на базе совершенствования форм, методов и инструментов маркетингового взаимодействия со всеми субъектами корпоратив-

ной маркетинговой системы предприятия, вне зависимости от его типа, размера или вида экономической деятельности. Именно децентрализация и вовлечение всего персонала предприятия в маркетинговую деятельность, наделение каждого сотрудника маркетинговыми функциями и развитие системы мотивации персонала с учетом маркетинговой направленности должны стать, на наш взгляд, перспективным направлением развития корпоративных систем маркетинга в направлении фактического внедрения методологии холистического маркетинга, ориентированного на формирование и продуктивное использование отношений как ценного нематериального маркетингового актива.

Практическая реализация авторского тезиса требует перехода от ресурсной концепции персонала, характерной для большинства современных российских предприятий, к маркетинговой, предполагающей использование персонала не в качестве ресурса операционной деятельности, ограниченного по количеству и качеству, но в качестве человеческого капитала на базе формирования и развития долговременных взаимовыгодных отношений, обеспечивающих создание уникального конкурентного преимущества долгосрочного характера, обеспечивающего системный успех предприятия на глобальных рынках продукции и услуг.

В современной теории маркетинга персонала существуют два полярных научно-методологических подхода, определяющих специфику персонала как объекта маркетингового воздействия в корпоративной системе маркетинга (рис. 4).

При сравнении приведенных подходов (традиционная концепция маркетинга персонала – О. Дорогина, Д. Захаров, С. Змеев, Ф. Котлер, Е. Никольская, Н. Волкова, партнерская концепция маркетинга персонала – О. Кобцева, В. Лобанова, А. Ладыга) видно, что партнерская концепция является прямым развитием традиционной концепции.

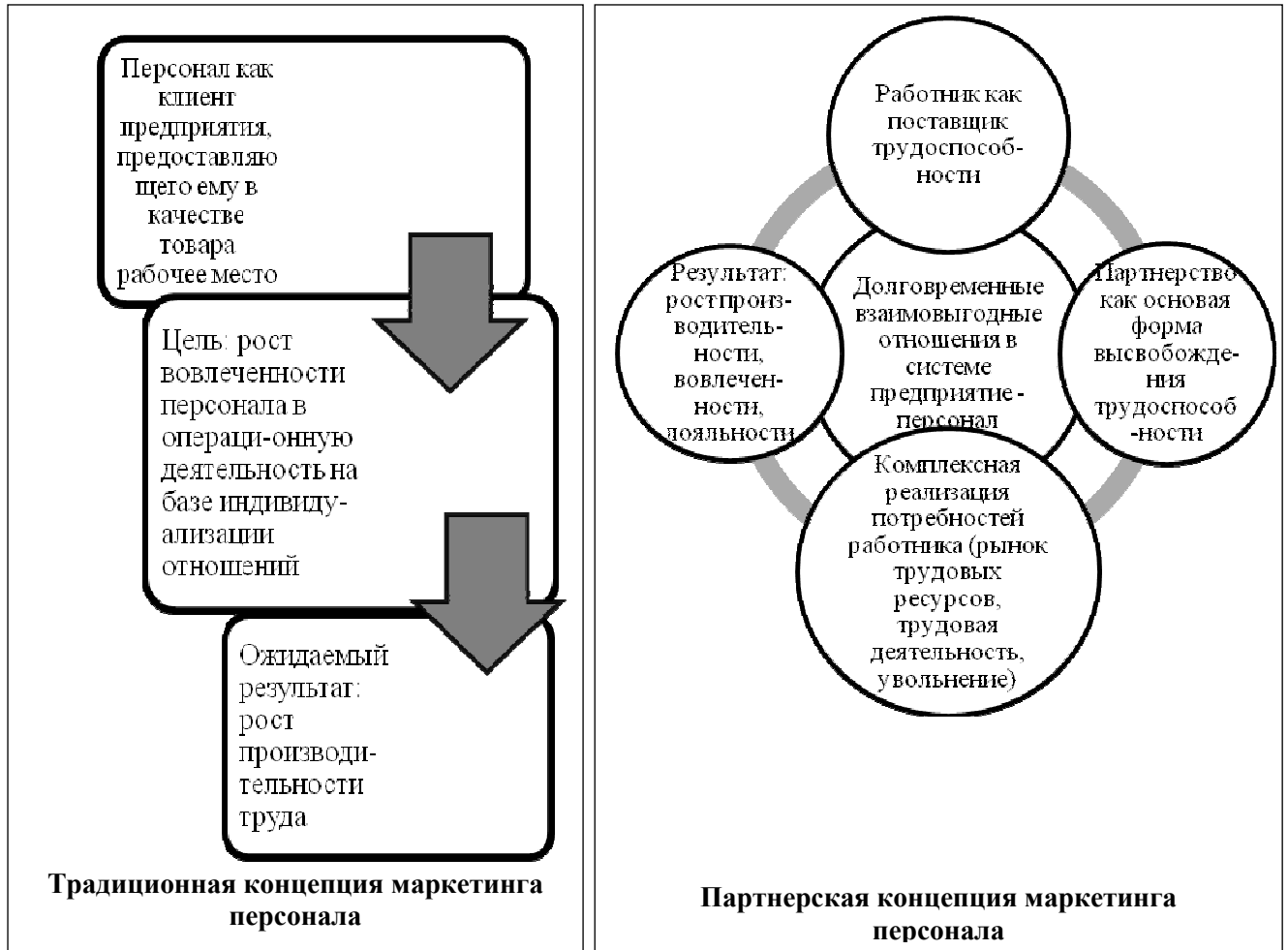


Рис. 4. Современная система взглядов на специфику персонала как объекта маркетингового воздействия в корпоративной системе маркетинга

Если проводить параллели с базовыми концепциями маркетинга, то традиционная концепция маркетинга персонала отвечает скорее концепции совершенствования производства, в то время как партнерская концепция является структурным элементом холистического подхода, подчеркивающего возможность извлечения дополнительного экономического эффекта от поиска и реализации маркетинговых резервов в отношении всех субъектов маркетинговой системы.

В этой связи представляет определенный научный интерес авторское определение маркетинга персонала, приведенное В.В. Лобановой, подчеркивающей необходимость перехода от ресурсного использования к партнерству в ходе высвобождения трудоспособности наемных работников в ходе опера-

ционной деятельности современных предприятий¹. Ключевыми аспектами авторского подхода к организации партнерских отношений при реализации функции маркетинга персонала являются:

- подчеркивание места маркетинга персонала как функции, реализуемой субъектами рынка трудовых ресурсов;
- стратегическое целеполагание маркетинга персонала в части обеспечения роста производительности и вовлеченности в трудовую деятельность персонала предприятия;
- ориентация маркетинга персонала на обеспечение эволюции отношений наемный работник – партнер/агент – совладелец предприятия;
- обеспечение возможностей комплексной реализации трудоспособности соискателя/работника за счет профессионального профилирования, профессиональной ориентации, планирования карьеры;
- возможная реализация маркетинговых резервов роста эффективности операционной деятельности предприятия на базе прироста показателей производительности труда и экономии на предотвращенных потерях².

Отметим в качестве критического замечания, что авторская концепция В.В. Лобановой лишь частично преодолела ограничения ресурсного подхода к пониманию сущности маркетинга персонала, поскольку в ней отсутствует подчеркивание факта и необходимости реализации маркетинговой концепции в отношении персонала предприятия на основании долгосрочных и взаимовыгодных отношений системного характера.

Характеристика современных взглядов на персонал предприятия как объект маркетингового воздействия приведена в табл. 2.

¹ Лобанова В.В. С. Маркетинг персонала как элемент корпоративной стратегии современного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2014. С. 12.

² Там же.

Таблица 2

**Характеристика современных взглядов на персонал предприятия
как объект маркетингового воздействия**

Автор	Суть подхода
1	2
Е.А. Головчанская ¹	<p>Создание и развитие корпоративной системы управления занятостью с учетом динамики конъюнктуры рынка трудовых ресурсов, повышение удовлетворенности, достижение лояльности работников предприятия</p> <p>Маркетинг персонала ориентирован на удовлетворение потребностей организации за счет формирования численности, мотивации, координации и объединения персонала</p> <p>Субъекты: производители (образовательные учреждения), посредники рынка трудовых ресурсов, потребители (предприятия)</p> <p>Объект: персонал</p> <p>Цели маркетинговой деятельности: сбор маркетинговой информации о спросе на конкретное рабочее место, профилирование потребностей перспективного персонала, привлечение персонала, в наибольшей степени удовлетворяющего организацию</p>
А. Кибанов, И. Дуракова ²	<p>Маркетинг персонала как инструментальный повышения привлекательности работодателя в глазах соискателей и действующих работников</p> <p>Внешний маркетинг персонала ориентирован на внешний рынок рабочей силы, основная задача – внешнее профилирование работодателя</p> <p>Внутренний маркетинг персонала нацелен на действующих сотрудников, главная задача – поддержание привлекательности конкретного места работы</p>
В.Г. Воронкова, А.Г. Бельченко, С.М. Попов ³	<p>Базовые принципы маркетинга персонала: ориентация на потребителей рабочей силы – предприятия; ориентация на цели участников процесса маркетинга персонала – наемных работников; ориентация на системный подход; ориентация на долгосрочную перспективу</p> <p>Объекты: трудоспособность и конкретное рабочее место</p>
Д.К. Захаров ⁴	<p>Социально-этичный маркетинг персонала – определение квалификационных требований к работникам и их потребностей в ходе трудового процесса с последующим их удовлетворением на более высоком уровне, чем у конкурентов</p> <p>Задачи маркетинга персонала: занятие и удержание позиции работодателя на рынке трудовых ресурсов, удовлетворение потребностей в труде со стороны соискателей / действующего персонала, оптимизация затрат на персонал</p>

¹ Головчанская Е.А. Фундаментальные основы формирования маркетинга персонала на рынке труда // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2008. №3. URL: <http://jurnal.org/articles/2008/ekon97.html>

² Кибанов А., Дуракова И. Организация маркетинга персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. №11. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/organizaciya-marketinga-personala?page=0>

³ Воронкова В.Г., Бельченко А.Г., Попов С.М. Управление человеческими ресурсами. М., 2014. URL: http://uchebnikonline.com/menedgment/upravlinnya_lyudskimi_resursami_-_voronkova_vg/marketing_personalu.htm

⁴ Захаров Д.К. Методология организации маркетинга персонала на предприятии: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2003.

Продолжение табл. 2

1	2
В.В. Чашин ¹	<p>Маркетинг персонала – актуальный инструмент согласования деятельности субъектов рынка трудовых ресурсов.</p> <p>Ключевые аспекты определения маркетинга персонала: цель – обеспечение деятельности организации на рынке трудовых ресурсов; инструменты: рыночная привлекательность, имидж работодателя и рабочего места, а также совокупность корпоративных условий по поводу трудовой деятельности.</p> <p>Цели маркетинга персонала: поддержание эффективности трудового взаимодействия; обеспечение долговременности трудового взаимодействия; удержание работников – «клиентов»</p> <p>Объекты: соискатели и действующие работники</p> <p>Особенности маркетингового воздействия на персонал: идентификация работников – «клиентов»; формирование валидного предложения рабочего места; позиционирование с точки зрения привлекательности вложения человеческого капитала; синхронизация интересов работодателя и работника; применение рациональных и эмоциональных коммуникационных методов и инструментов</p>
Р.А. Фатхутдинов ²	<p>Объекты стратегического маркетинга: ключевой персонал, потенциальные работники (студенты)</p> <p>Маркетинговые функции: прогнозирование потребностей субъектов маркетингового взаимодействия; сегментация рынка трудовых ресурсов; анализ конкуренции и возможностей ее использования в корпоративной системе маркетинга; прогнозирование преимуществ субъектов рынка трудовых ресурсов; нормирование конкурентных преимуществ и конкурентоспособности</p>
Т.А. Исмаилова, Н.Д. Прыпик ³	<p>Функция маркетинга персонала: гармонизация удовлетворения субъектов трудовых отношений с целью максимизации взаимной выгоды</p> <p>Интегральный маркетинг персонала – маркетинг персонала во внутренней среде организации</p> <p>Главная цель – сохранение наиболее производительных и подходящих работников организации</p>
В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова ⁴	<p>Современные концепции маркетинга рабочей силы: эффективное формирование высокопрофессионального кадрового состава персонала предприятия; концепция человеческого капитала; продвижение товара «трудоспособность»; концепция ценовой привлекательности трудоспособности; традиционный маркетинговый подход; социально-этичный подход к маркетинговой деятельности на рынке труда; концепция рационального потребительского выбора; маркетинг персонала как элемент маркетинга снабжения; внутриорганизационный маркетинг в отношении персонала; эго-маркетинг</p>

¹ Чашин В.В. Формирование системы маркетинга персонала на рынке труда: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Ростов-на-Дону, 2013.

² Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. СПб., 2003. С. 33.

³ Исмаилова Т.А., Прыпик Н.Д. Региональный маркетинг персонала в организациях // Концепт. Научно-методический электронный журнал. 2004. №8. URL: [e-koncept.ru/2014/55226.htm?download](http://koncept.ru/2014/55226.htm?download)

⁴ Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m6/2.htm?printversion>

Окончание табл. 2

1	2
Н.И. Ивашкова, И.А. Гончарова ¹	Субъекты маркетинга отношений: партнеры, СМИ, сотрудники Преимущества маркетинга отношений в направлении сотрудников: стабилизация бизнеса; увеличение производительности; возможность четкой регламентации профессионального общения; жесткая регламентация принципов мотивации/демотивации в течение трудовой деятельности; создание транспарентной системы мотивации; введение принципов поведения в нестандартных трудовых ситуациях; возможность формирования долговременных отношений на основе плана карьеры, взаимодействия и лояльности

Анализируя содержание приведенных авторских подходов и в целом положительно характеризуя их содержательное значение, необходимо выделить ряд критических замечаний, препятствующих практическому внедрению и достижению высокой результативности высказанных концепций:

- никто из приведенных авторов не обозначил необходимости маркетингового профилирования соискателей, действующих и «потерянных» сотрудников с целью прогнозирования их профессионального жизненного цикла и срока работы на конкретном предприятии;

- уволенные и «потерянные» работники вообще не фигурируют в качестве объекта маркетингового воздействия ни в одном из анализируемых авторских подходов;

- долгосрочные взаимовыгодные отношения хотя и декларируются рядом авторов, но эффекты от их установления и развития остались неясны;

- нет определенности в конечной цели и главной функции маркетинга персонала;

- не получила своего исследования структура эффектов, возможных к получению в случае формирования и управления развитием долгосрочных отношений с персоналом предприятия в корпоративной маркетинговой системе.

Вместе с тем по итогам проведенного исследования стало возможным сформулировать следующие выводы:

¹ Объекты маркетинга партнерских отношений: современный взгляд. URL: <http://footballtennis.ru/archives/14389.html>

– формирование долговременных выгодных отношений с персоналом предприятия входит в число стратегических целей функционирования корпоративной системы маркетинга, и в наиболее современных подходах обеспечивается за счет реализации интегральной маркетинговой функции: внешнего маркетинга персонала – на рынках трудовых ресурсов, внутреннего маркетинга персонала – в пределах системы управления персоналом внутри предприятия;

– спецификой использования кадрового потенциала современного предприятия является использование как ресурсного, так и маркетингового подходов к его формированию, развитию, переходу в статус партнеров / совладельцев;

– создание долгосрочных отношений с персоналом предприятия относится к числу методов создания и развития уникальных конкурентных преимуществ, не поддающихся копированию в рамках известных методов конкурентного мониторинга и бенчмаркинга в силу длительности маркетингового процесса и уникальности кадрового состава конкретного предприятия.

1.2. ИНСТРУМЕНТАРИЙ, ФУНКЦИИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

МАРКЕТИНГОВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

Охарактеризуем существующие теоретические и методологические подходы к организации маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия в следующей логической последовательности:

– процесс маркетинга персонала: содержание и особенности;

– функции, присущие и реализуемые в системе маркетинга персонала;

– принципы организации маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия.

Наиболее обоснованные теоретико-методологические подходы к структурированию процесса маркетинга персонала приведены В.Г. Воронковой, Л.Г. Белченко, С.М. Поповым, В.М. Колпаковым и Г.А. Дмитренко, С. Фирсовой, Ю.А. Прошиной, И.Б. Дураковой, Н.М. Паньковой, Е. Уфимцевой, Е.Э. Головчанской.

В определении В.Г. Воронковой, Л.Г. Белченко, С.М. Попова предложена следующая классификация видов маркетинга персонала в зависимости от их стратегической направленности и роли в процессе управления персоналом предприятия в целом (рис. 5)¹.

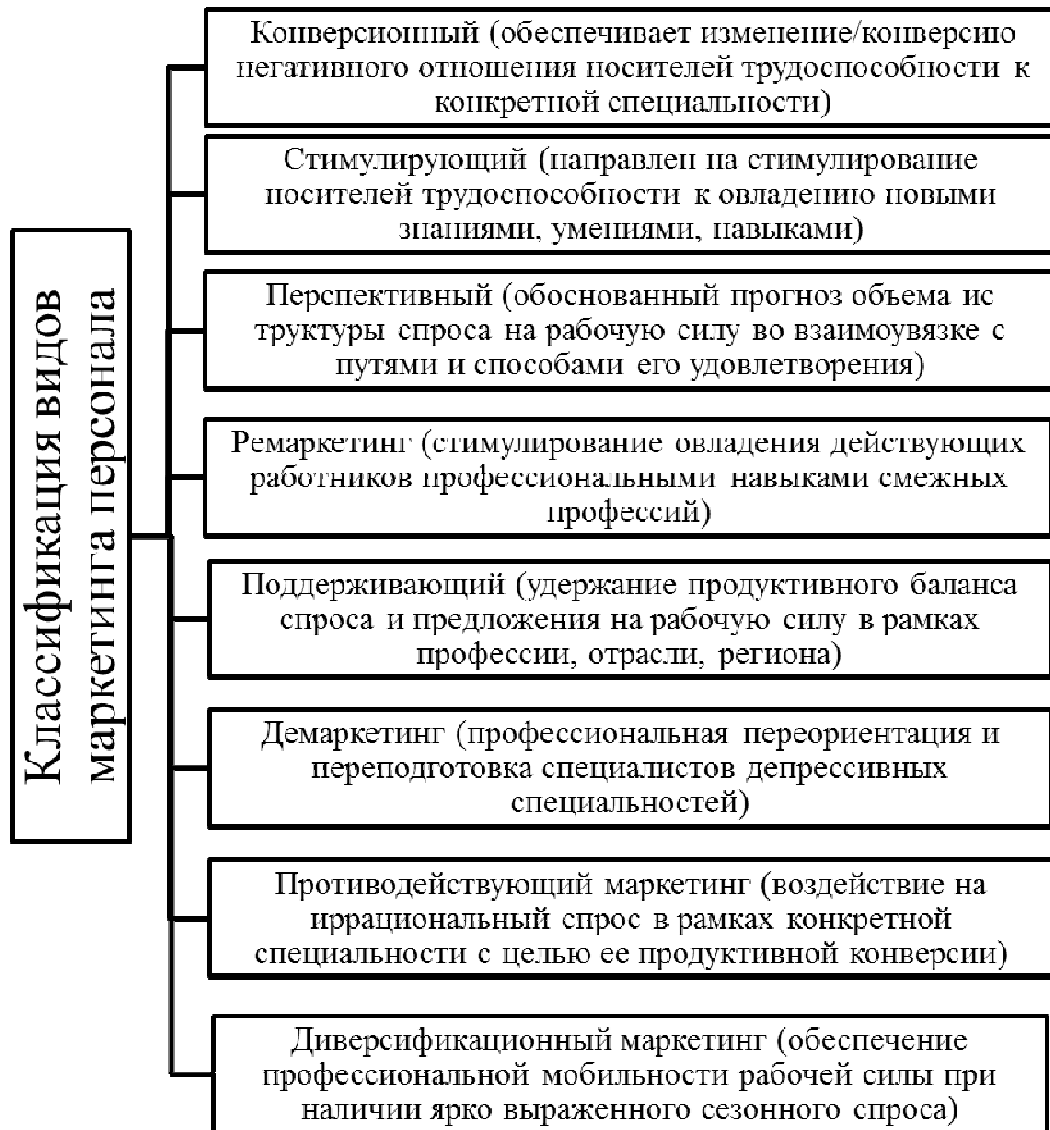


Рис. 5. Классификация видов маркетинга персонала в зависимости от их стратегической направленности и роли в процессе управления персоналом предприятия (В.Г. Воронкова, Л.Г. Белченко, С.М. Попов)

¹ Воронкова В.Г., Белченко А.Г., Попов С.М. Управление человеческими ресурсами. М., 2014. URL: http://uchebnikonline.com/management/upravlinnya_lyudskimi_resursami_-_voronkova_vg/marketing_personalu.htm

Приведенный подход позволяет частично выявить массив стратегических целей управления персоналом, в обеспечении которых могут быть применены методы и инструменты маркетинга персонала, однако требует своего расширенного пояснения с привязкой к конкретному маркетинговому инструментарию. Отметим, что в авторской позиции приведенных авторов такая привязка отсутствует, что в значительной мере снижает научную и практическую ценность данной классификации.

Указанными авторами также приводится ассиметричная классификация концепций маркетинга рабочей силы, под которыми понимается основная идея организации маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия, обеспечивающая как достижение стратегических целей маркетинговой деятельности предприятия в целом, так и его стратегических целей как субъекта хозяйствования (рис. 6) ¹.

Анализируя содержание представленных концепций, необходимо отметить, что в приведенной формулировке каждая из этих концепций позволяет выявить и охарактеризовать специфику маркетингового поведения субъектов системы маркетинга персонала, однако не дает точного ответа о направленности этого процесса, а также о его корпоративной и социальной эффективности.

Синтез приведенных концепций позволил анализируемым авторам предложить авторское видение процесса маркетинга персонала (рис. 7) ².

¹ Воронкова В.Г., Бельченко А.Г., Попов С.М. Управление человеческими ресурсами. М., 2014. URL: http://uchebnikionline.com/menedgment/upravlinnya_lyudskimi_resursami_-_voronkova_vg/marketing_personalu.htm

² Воронкова В.Г., Бельченко А.Г., Попов С.М. Управление человеческими ресурсами. М., 2014. URL: http://uchebnikionline.com/menedgment/upravlinnya_lyudskimi_resursami_-_voronkova_vg/marketing_personalu.htm



Рис. 6. Действующие концепции маркетинга персонала

Из рис. 7 видна авторская логика, которая состоит в попытке представления стандартного процесса управления персоналом в маркетинговых терминах, без понимания специфики, целей и задач маркетингового воздействия на персонал, без учета факторов его трудового поведения и поведения при выборе работодателя. Из приведенного рисунка осталась неясной специфика инструментов маркетинга персонала, а также отличие методов маркетинга и управления персоналом, которые объединены рассматриваемыми авторами в одинаковые группы.

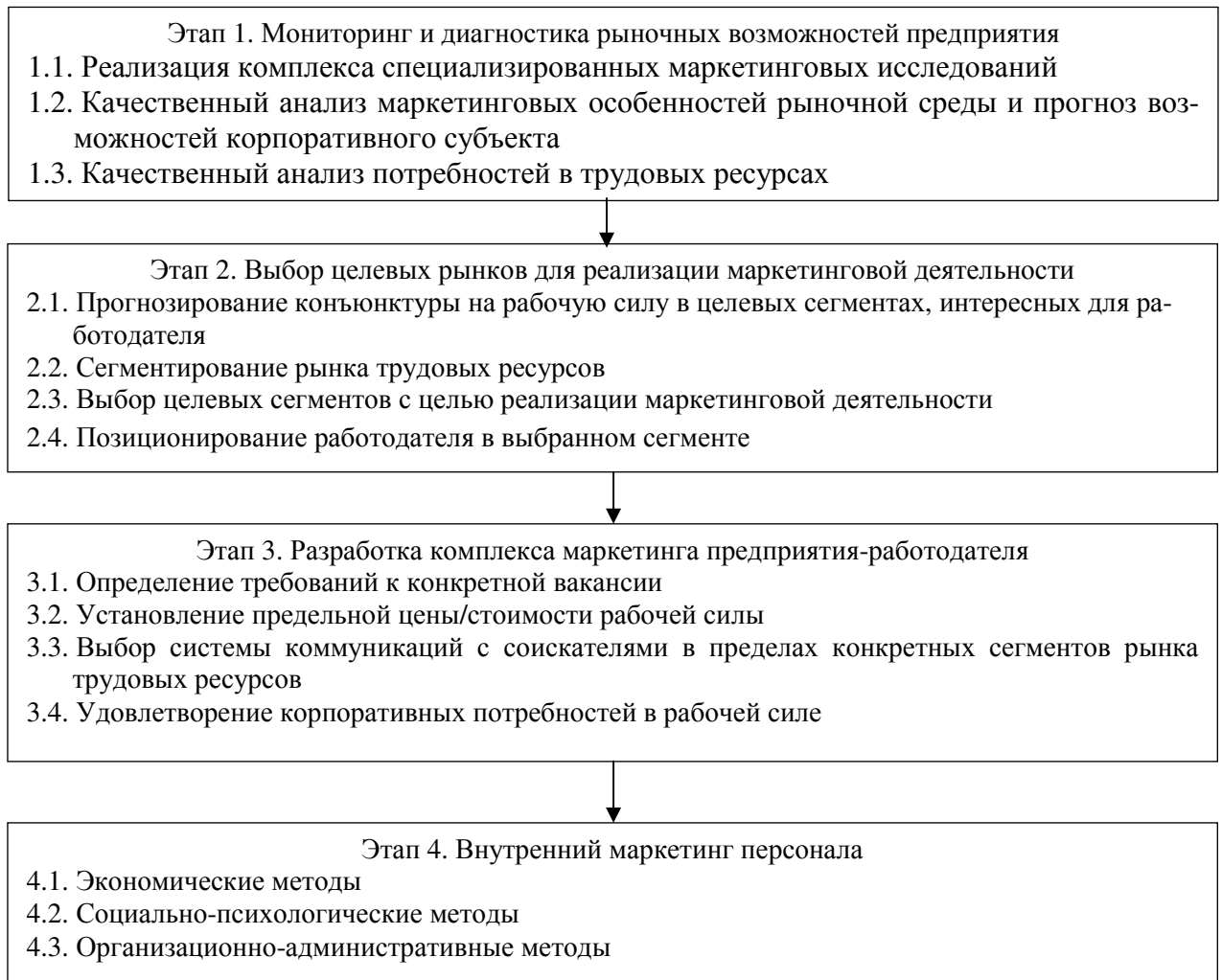


Рис. 7. Процесс маркетинга персонала (В.Г. Воронкова)

По определению В.М. Колпакова и Г.А. Дмитренко, основной функцией маркетинга персонала является определение потребности организации в персонале и ее удовлетворение¹ (отметим, что данное определение не позволяет охарактеризовать маркетинг персонала как самостоятельный вид управленческой деятельности, поскольку дублирует определения планирования кадров и рекрутинга в составе кадровой политики предприятия). Рассматриваемыми авторами внесено авторское толкование процесса маркетинга персонала (рис. 8).

¹ Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Киев, 2013.

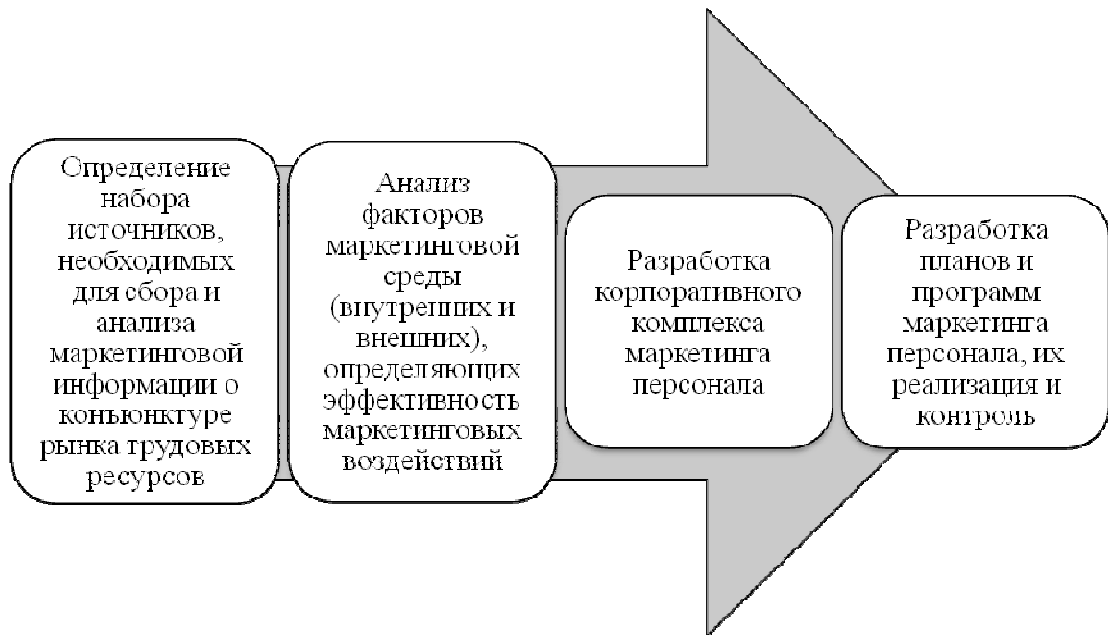


Рис. 8. Процесс маркетинга персонала (Колпаков В.М., Дмитренко Г.А.)

Данный подход не является визуализацией процесса маркетинга персонала, а отражает в самом общем виде последовательность управленческих действий по его практической реализации. Данная версия не позволяет определить актуальные цели организации маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия / организации, определить актуальный набор существенных факторов, перейти к формированию актуального и целенаправленного комплекса маркетинга с учетом специфики персонала как объекта маркетингового воздействия (как внутреннего, так и внешнего), оценить его эффективность, а также получить представление о характеристике и ценности долговременных взаимовыгодных отношений с персоналом.

Более содержательным и полным подходом в части формализации целей, задач и последовательности реализации этапов процесса маркетинга персонала представляется подход, внесенный Ю.А. Прошиной. В ее авторском определении маркетинг персонала обеспечивает реальное согласование рыночных возможностей предприятия – работодателя с интересами наемных работников – носителей трудоспособности¹.

¹ Прошина Ю. А. Теоретические аспекты маркетинга персонала в сегменте пассажирских автобусных перевозок / Ю. А. Прошина // Молодой ученый. 2013. №4. С. 280-284.

Существенной авторской новацией, обеспечивающей дифференциацию целей маркетингового процесса в управлении персоналом предприятия, является предложенное автором деление целей маркетинга персонала на деловые и формальные. Деловая цель реализации маркетинга персонала обеспечивает соотнесение фактических корпоративных потребностей в персонале предприятия с фактической трудоспособностью и компетентностью имеющихся кадровых ресурсов. Формальные цели маркетинга, в свою очередь, могут быть фрагментированы с выделением экономических (прирост рентабельности операционной деятельности) и социальных (рост воспринимаемой работниками собственной полезности для предприятия) целей. Отметим, что авторский подход обладает определенной содержательностью, хотя и не может быть детализирован в терминах, например, корпоративной сбалансированной системы показателей, обеспечивающих таргетированное выполнение маркетинговой функции.

Система и процесс маркетинга персонала на корпоративном уровне в авторской визуализации Ю.А. Прошиной выглядят следующим образом (рис. 9). Данная визуализация обладает несомненной научной ценностью в силу следующих обстоятельств:

- очевидна взаимосвязь между каскадом целей: собственников, предприятия, кадровой политики и маркетинга персонала как ее подфункции;
- дифференциация процесса маркетинга с выделением направлений внутреннего и внешнего маркетинга позволяет охарактеризовать специфику маркетингового воздействия на персонал предприятия (в отличие от целевых групп потребителей продукции / услуг/ работ предприятия);
- автором отмечено органическое единство и взаимообусловленность достижения маркетинговых целей в отношении персонала, маркетинговых целей в отношении рынка и финансовых показателей как конечного результата и оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия в целом;
- автором представлены специализированные инструменты маркетинга персонала, обеспечивающие постановку и достижение целей и задач маркетинга персонала во внешних и внутренних процессах.

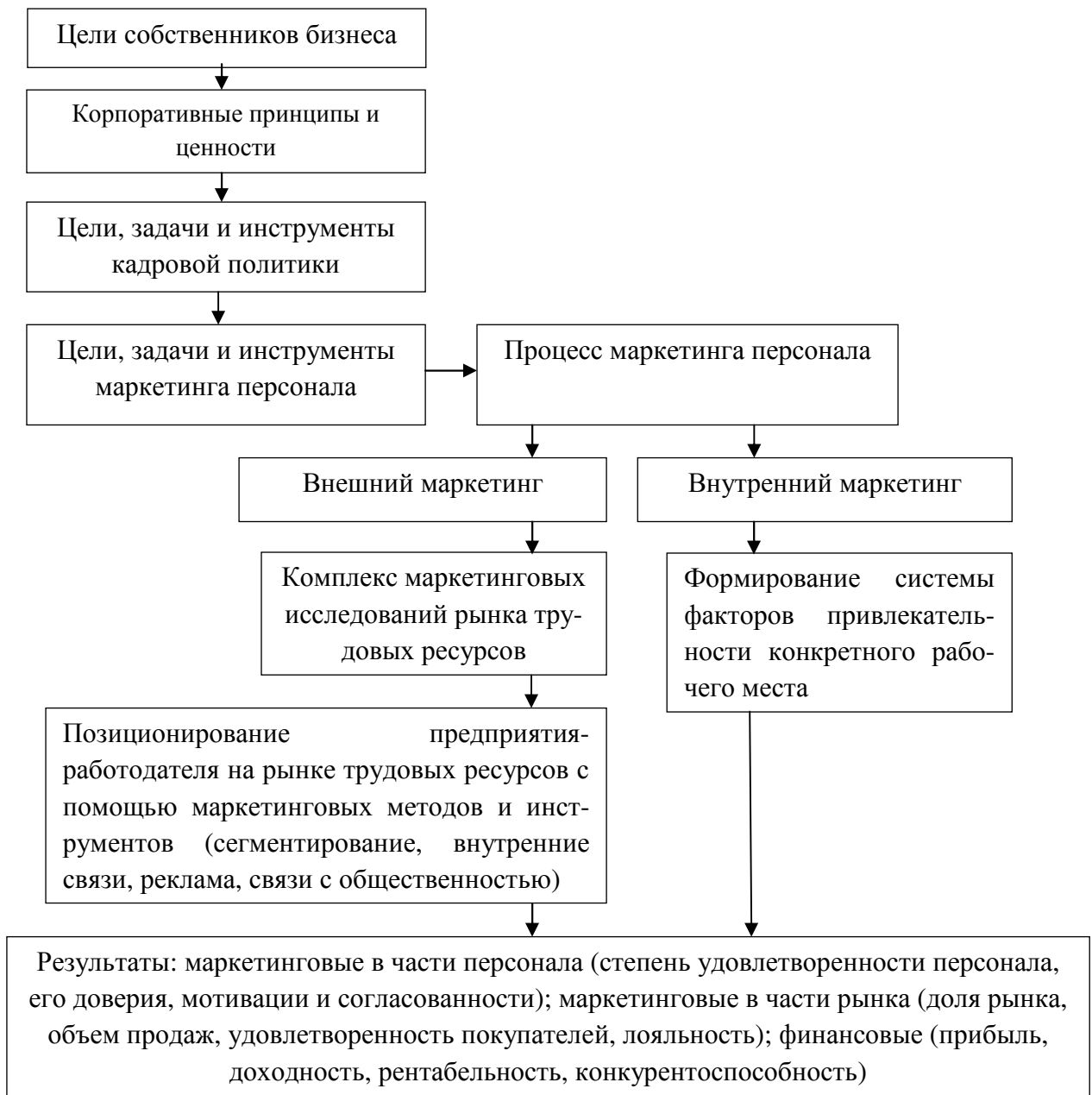


Рис. 9. Система и процесс маркетинга персонала на корпоративном уровне (Ю.А. Прошина)

К числу недостатков приведенного подхода следует отнести следующие обстоятельства:

– автором игнорируется необходимость маркетингового профилирования соискателей, принимаемых на работу и вовлекаемых в трудовую деятельность. Игнорирование существенных мотивов их трудового поведения, на наш взгляд, в значительной мере может определить низкую эффективность стандартизированного управленческого воздействия;

- автор игнорирует особенности профессионального жизненного цикла работников и их жизненного цикла внутри предприятия;
- приведенный список инструментов маркетинга персонала не является исчерпывающим;
- автором не раскрыты варианты и особенности маркетингового позиционирования предприятия – работодателя на рынке трудовых ресурсов.

Схожая формализация маркетингового процесса, направленного на персонал предприятия, приведена А. Кибановым и И. Дураковой (рис. 10)¹.

Слабыми местами приведенной визуализации, на наш взгляд, являются следующие обстоятельства:

- не ясно, представленная схематическая модель процесса маркетинга персонала ориентирована в итоге на контроль успешности персонала, маркетинговых воздействий на персонал или предприятия в целом;
- не ясно, что имели в виду уважаемые авторы под определением и анализом основных конкурентов: предприятия, соискателей, партнеров, посредников;
- цели и задачи участников процесса маркетинга не рассмотрены в данной визуализации;
- маркетинговый процесс описывается двумя последними этапами (формулирование мероприятий для каждой из целевых групп и контроль успешности), что существенно ограничивает возможности практического использования авторской визуализации;
- процесс маркетингового взаимодействия с персоналом в данной визуализации не учитывает ни динамики его жизненного цикла внутри предприятия, ни динамики профессионального жизненного цикла работника, ни необходимости выработки и удержания долгосрочных взаимовыгодных отношений предприятие – работник;
- уволенные / потерянные сотрудники вообще не фигурируют в числе целевых групп маркетингового воздействия, из предлагаемой визуализации

¹ Кибанов А., Дуракова И. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. М., Инфра-М., 2010.

видно, что в авторском понимании маркетинг персонала направлен в первую очередь на вновь привлекаемых сотрудников и частично – на соискателей с внутреннего рынка труда.



Рис. 10. Процесс маркетинга персонала (А. Кибанов, И. Дуракова)

По мнению авторов сайта «Управление персоналом» маркетинг персонала является важнейшим структурным элементом модели управления развитием персонала организации, внедрение которой призвано обеспечить непрерывную профессиональную самоактуализацию и повышение конкурентоспособности персонала (рис. 11)¹.

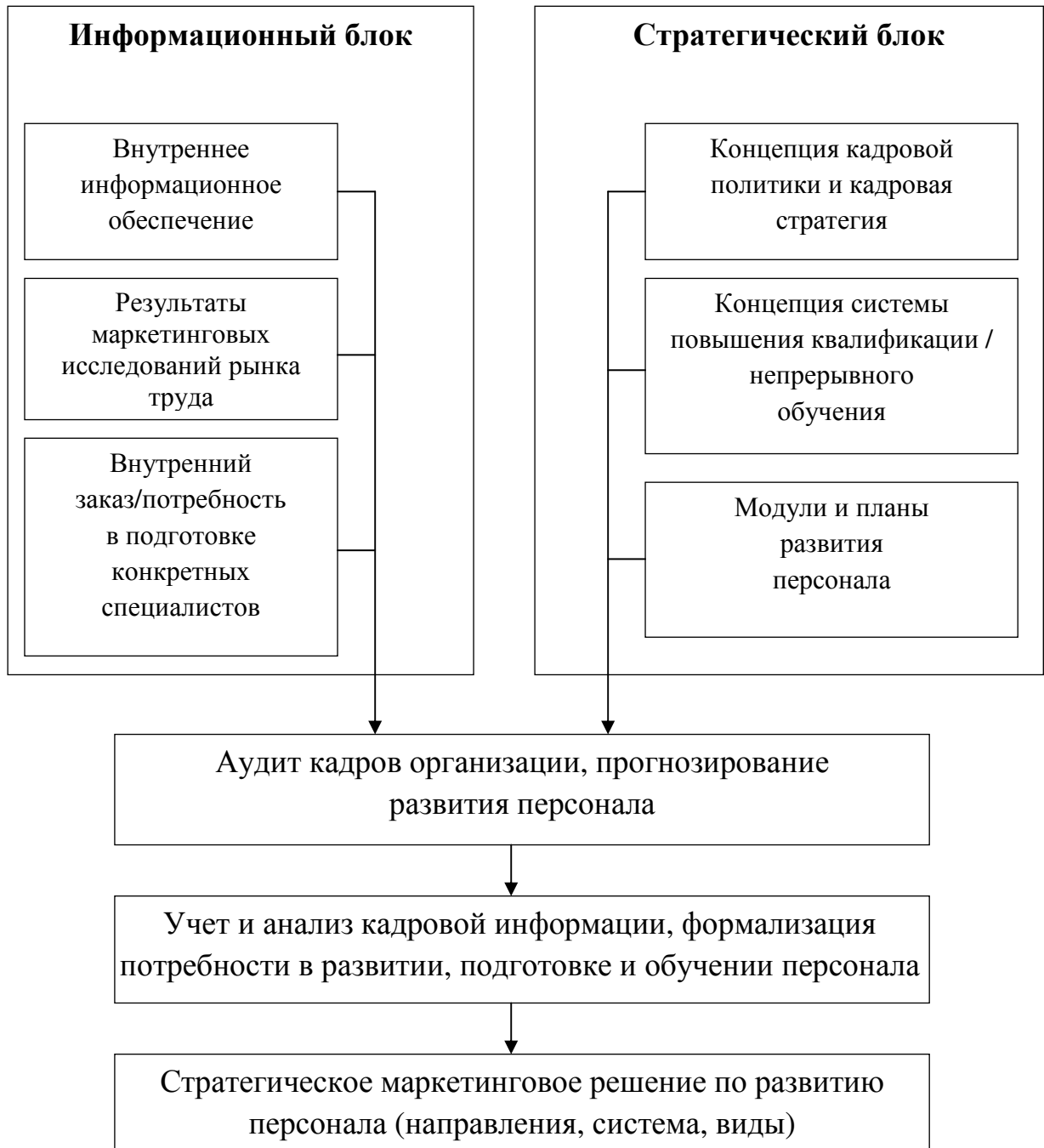


Рис. 11. Организация маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия в контексте модели управления развитием персонала организации

¹ URL: <http://upravlenkam.ru/page106/page148/index.html>

Приведенная визуализация весьма наглядно и точно отражает одну из веток бизнес-процесса «Маркетинг персонала», а именно направление корпоративной маркетинговой системы, ориентированное на обеспечение развития персонала предприятия как его конкурентного преимущества. При этом по мысли рассматриваемых авторов, основная функция маркетинговых исследований – информационная, состоит в актуализации текущего информационного обеспечения кадровой деятельности. Совершенно не оправданно, на наш взгляд, не учитываются возможные к реализации маркетинговые функции предприятия по формированию актуального кадрового резерва (искателей с внутреннего и внешнего рынка труда), возможности по софинансированию непрерывного профессионального развития. Кроме того, профессиональное развитие персонала предприятия не является самоцелью, а должно служить эффективным методом создания конкурентоспособной маркетинговой компетенции предприятия, готовой к использованию в операционной деятельности и мероприятиях и программах конкурентной борьбы.

Необходимо отметить, что в предложенной схеме наглядно отражен процесс маркетингового взаимодействия, выраженный в сопоставлении блоков маркетинговой информации и кадровой стратегии, обеспечивающий выработку и реализацию актуальных маркетинговых решений по повышению квалификации действующего персонала предприятия. Приведенная визуализация может быть использована в практике маркетингового управления персоналом конкретной организации в качестве методической разработки по созданию и развитию маркетингового бизнес-процесса «Обучение персоналом», но не может оставаться единственной или основной в составе реализации корпоративной маркетинговой функции, реализуемой в отношении персонала предприятия.

По мнению Н.М. Паньковой, функциональная модель процесса маркетинга персонала предусматривает последовательную реализацию следующих маркетинговых функций (рис. 12)¹.

¹ Панькова Н.М. Управление персоналом организации. URL: <http://www.myshared.ru/slide/511427/>

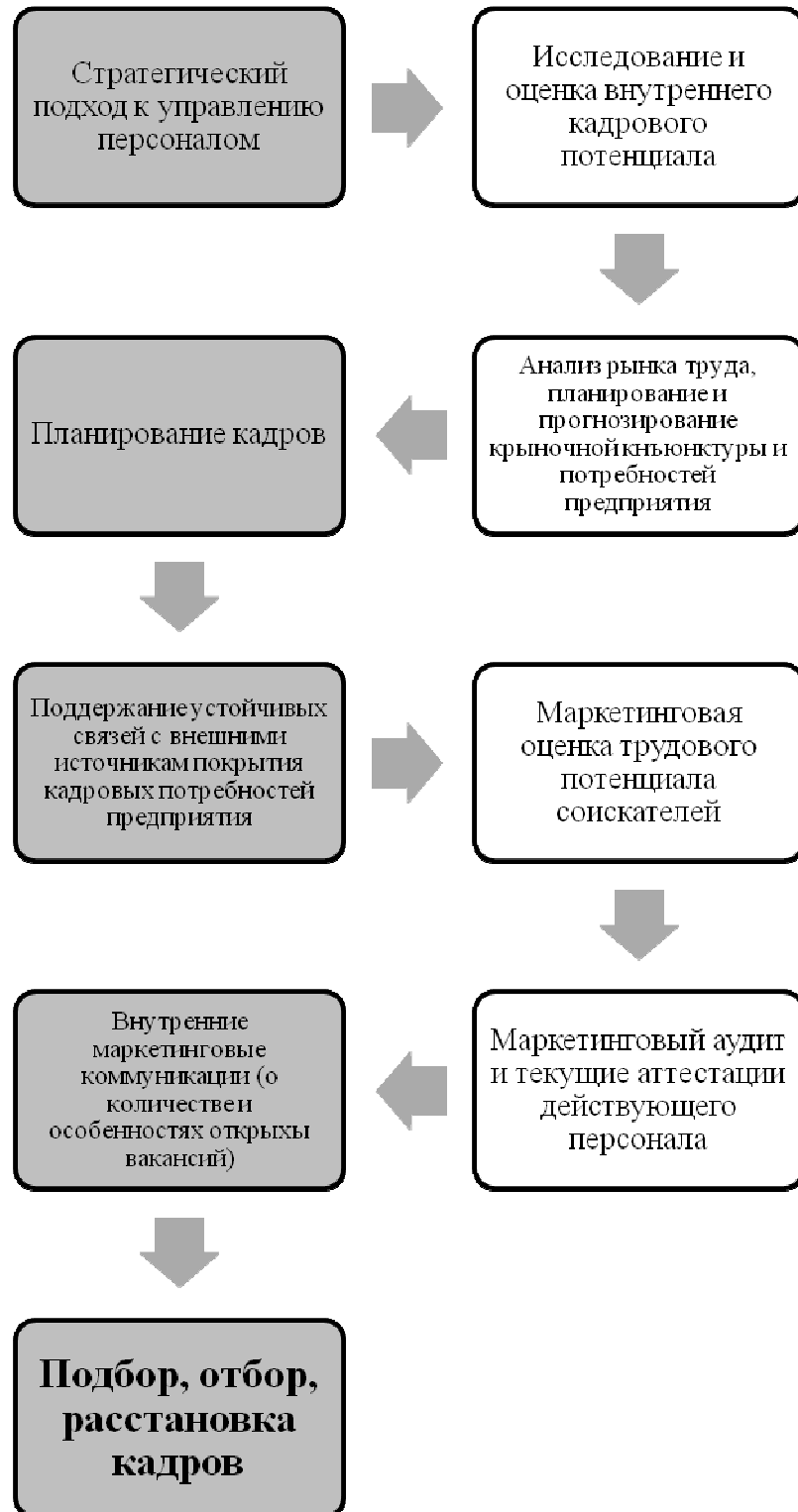


Рис. 12. Функциональная модель процесса маркетинга персонала (Н.М. Панькова)

Несмотря на то, что в данной схеме заявлено раскрытие стратегического подхода к управлению персоналом предприятия, из ее содержания следует

определение маркетинга персонала как вспомогательного бизнес-процесса, частично способствующего выполнению основных этапов традиционного подхода к управлению работниками организациями. Мы не можем согласиться с этим в силу следующих обстоятельств:

- процесс маркетинга персонала является самостоятельным бизнес-процессом стратегического характера, инициация которого обеспечивает мобилизацию как организационных, так и экономических резервов роста эффективности операционной деятельности предприятия;

- частичная реализация маркетинговых функций отношении персонала предприятия, обусловленная, как правило, бюджетными ограничениями, часто оборачивается системным снижением эффективности маркетинговой деятельности в отношении работников и отсутствием практических возможностей к оперативной мобилизации маркетинговых резервов активизации трудового поведения персонала предприятия;

- подбором, отбором и расстановкой кадров маркетинг персонала ни в коем случае не ограничивается, наиболее эффективные маркетинговые воздействия могут быть осуществлены и целесообразны именно в отношении действующего персонала предприятия, а также уволенных / потерянных работников, обладающих значительным накопленным на предприятии потенциалом трудоспособности;

- функциональная модель процесса маркетинга персонала не дает внятного ответа на цели, задачи, специфику, методы и инструменты маркетингового воздействия на персонал организации.

В то же время отметим важность и целесообразность организации и модернизации системы внутренних маркетинговых коммуникаций, направленных на приоритетное закрытие вновь возникающих вакансий за счет действующего персонала предприятия. Такой подход обеспечивает снижение времени и затрат на трудовую адаптацию персонала и его вхождение в должность, способствует более быстрому выходу на плановый уровень произво-

дительности труда, снижает затраты предприятия на внешний рекрутинг, отбор и наем персонала.

Е. Уфимцева при рассмотрении роли и специфики персонала как предпринимательского ресурса в отрасли услуг акцентирует внимание на необходимости и целесообразности непрерывного комплексного маркетингового воздействия на персонал предприятия по следующим причинам:

- если рассматривать услугу как процесса взаимодействия между людьми, один из которых представляет предприятие, а другой – заказчика, то представитель предприятия непосредственно и обеспечивает процесс ее оказания;

- эффективность коммуникационного канала воздействия на клиента в ходе оказания услуги на порядок выше эффективности других коммуникационных каналов, поскольку клиент гарантированно находится в ситуации потребления;

- персонал предприятия может и должен быть интегрирован в систему получения маркетинговой информации, поскольку ее децентрализация и резервирование (получение маркетинговых данных от нескольких независимых источников) в значительной мере повышают ее актуальность и валидность¹.

В авторском определении Е. Уфимцевой процесс маркетинга персонала включает в себя следующие стратегические направления (рис. 13.)

Отметим, что данная визуализация весьма точно отражает основные направления маркетинговой активности в отношении персонала предприятия сферы услуг, в котором персонал является элементом корпоративной системы маркетинга. Однако авторское видение Е. Уфимцевой не предусматривает изменения статуса персонала (его переход во владельцы / партнеры), кроме того сомнительным представляется рассмотрение персонала как клиентов (к сожалению, такой подход преобладает в российской маркетинговой школе без необходимых пояснений).

¹ Уфимцева Е. Роль персонала в маркетинге услуг. URL: http://www.metaphor.ru/er/serv/serv_12.xml

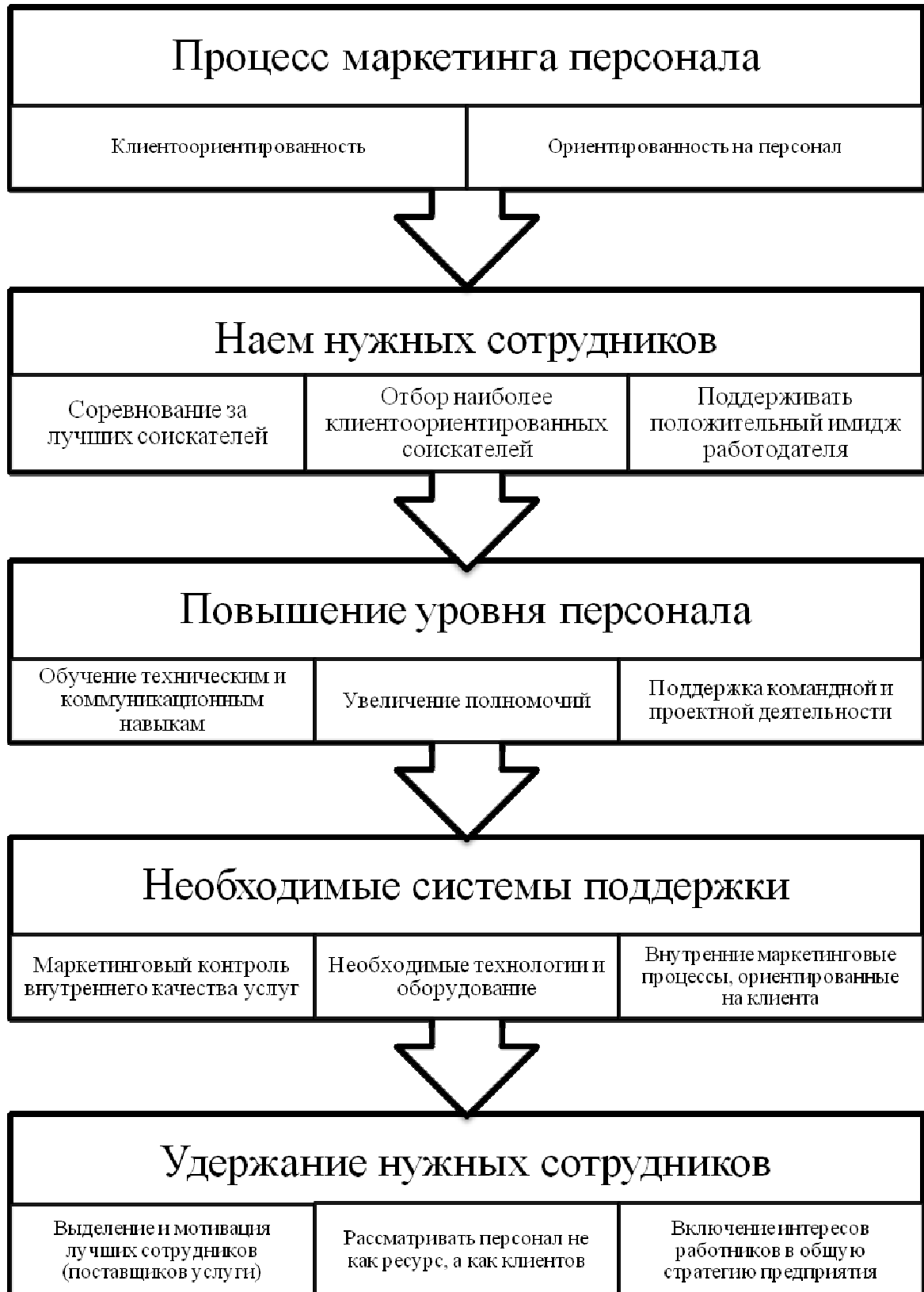


Рис. 13. Основные направления организации процесса маркетинга персонала (Е. Уфимцева)¹

¹ Уфимцева Е. Роль персонала в маркетинге услуг. URL: http://www.metaphor.ru/er/serv/serv_12.xml

Определенным резервом данной схемы могла бы стать более детальная декомпозиция направлений маркетинговых усилий в системе «Цель - Ресурсы - Результаты». Кроме того, в указанной визуализации не получил своего должного развития упор на формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений собственников, руководства и работников предприятий, хотя реализация направления «Удержание нужных сотрудников» вплотную подошла к достижению этой стратегической цели кадровой политики современных предприятий (и маркетинга персонала как ее системообразующего элемента). Вместе с тем, по нашему мнению, это одна из наиболее успешных попыток охарактеризовать специфику, направленность и функциональность корпоративного процесса маркетинга в направлении персонала, позволяющая практически организовать целенаправленные маркетинговые усилия в данной функциональной области и обеспечить их мониторинг и маркетинговый контроль.

Сравнительная характеристика современных подходов к пониманию состава и особенностей функций маркетинга персонала приведена в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительная характеристика современных подходов к пониманию состава и особенностей функций маркетинга персонала

Авторы	Функции маркетинга персонала
1	2
С. Змеев ¹	<p>Информационная (анализ требований к вакансиям / рабочим местам, анализ маркетинговых возможностей во внутренней и внешней среде предприятия, комплекс специализированных маркетинговых исследований рынка трудовых ресурсов, оценка силы бренда работодателя)</p> <p>Аналитическая (переработка и анализ маркетинговой информации с целью формирования рекомендаций по повышению эффективности маркетинговых воздействий на персонал, маркетинговой и операционной деятельности в целом)</p> <p>Коммуникативная (инициация и развитие коммуникационного процесса с внешними и внутренними трудовыми ресурсами)</p> <p>Проориентационная, социальная, персональная, организационная (направлены на рост конкурентоспособности организации за счет адаптивного внедрения рыночных принципов во взаимоотношения работодатель – работник)</p>

¹ Змеев С. Человеческий ресурс и маркетинг. Есть ли связь? URL: <http://memosales.ru/osnovi/chelovecheskij-resurs-i-marketing>

1	2
Е. Никольская ¹	Информационно-аналитическая (исследования и анализ конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках трудовых ресурсов) Рекрутинговая (обоснование перспективных путей привлечения персонала и прогноз их результативности, участие в принятии соискателя на работу)
Ю. Прошина ²	Информационная (результаты исследования профессий, окружающей среды, рынков труда, имиджа предприятия) Коммуникационная (формирование мнения о предприятии как о предпочтительном работодателе) Интернациональная (привлечение к трудовой деятельности представителей других стран с извлечением экономического эффекта в форме экономии ФОТ)
К. Швецова ³	Информационная, аналитическая, коммуникативная, прогностическая (прогноз потребности в персонале), плановая (определение путей и мероприятий покрытия потребности в персонале и расчет затрат на их реализацию)
Ф. Филина ⁴	Информационно-управленческая (исследования рынков трудовых ресурсов, ведение корпоративного информационно-кадрового ресурса), прогностическая, рекрутинговая
Т. Макарова, А. Старикова ⁵	Управленческая (управление процессом маркетинга персонала), сегментирование и таргетирование внешнего и внутреннего рынков трудовых ресурсов, позиционирование предприятия-работодателя
Д. Захаров ⁶	Общие функции, отличающие маркетинг персонала: информация, исполнение, ценовая, коммуникативная, стратегическая
И. Дуракова ⁷	Контрольная функция маркетинга персонала (с выделением мотивационной и координационной функции, которая в свою очередь фрагментируется на функцию обнаружения и функцию разъяснения)
О. Патласов ¹	Стратегическая функция (оценка объема и структуры потребностей в персонале, мониторинг рынка трудовых ресурсов, выбор сегментов и определение целевых групп соискателей и их кандидатских ожиданий) Операционная функция (мероприятия по формированию целевых групп соискателей, маркетинговый контроль, стимулирование непрерывного обучения, мониторинг и укрепление социально-психологического климата)

¹ Никольская Е.Ю. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала предприятия // Российское предпринимательство. 2007. № 5 Вып. 1 (90).С. 171-176. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/9858/>

² Прошина Ю. А. Теоретические аспекты маркетинга персонала в сегменте пассажирских автобусных перевозок / Ю. А. Прошина // Молодой ученый. 2013. №4. С. 280-284.

³ Швецова К. Что такое маркетинг персонала и нужен ли он организации. URL: http://akme.su/effuprpers/marketing_/54/60/54/blogid/264/

⁴ Филина Ф.Н. Проведем маркетинг персонала. URL: <http://rosbuh.ru/?page=article&item=1524>

⁵ Макарова Т.Н., Старикова А.А. Маркетинг персонала организации // Альманах «Научные записки Орел ГИЭТ». 2011. №1. URL: http://www.orelgiet.ru/53_22_10_12_3.pdf

⁶ Захаров Д.К. Методология организации маркетинга персонала на предприятии: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2003.

⁷ Дуракова И. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. №4.

Анализируя состав и особенности функций маркетинга персонала в трактовках ведущих авторов – исследователей данной проблематики, необходимо отметить, что каждый из них внес значительный вклад в развитие теории маркетинга персонала применительно к классификации функций, целей и задач кадровых маркетинговых мероприятий.

В то же время состав функций маркетинга персонала может быть дополнен за счет внесения и характеристики следующих функций:

- маркетинговое профилирование новых работников предприятия;
- согласование режима трудовой деятельности и условий труда в соответствии с маркетинговым профилем нового работника;
- вовлечение новых, действующих и «потерянных» работников предприятия в деятельность корпоративной системы продаж и общий маркетинговый процесс;
- маркетинговые воздействия в отношении уволенных / «потерянных» работников.

Специфика реализации предлагаемых функций в корпоративной системе маркетинга персонала представлена на рис. 14.

Специфика авторского подхода к формулированию инновационных целей маркетинга персонала и характеристике их сущности отталкивается от необходимости формирования и развития долговременных отношений с персоналом как полноправными и продуктивными партнерами предприятия (отметим что в приведенной выше классификации ни один из рассмотренных авторов не учитывал это обстоятельство при выделении и характеристике состава и структуры функций маркетинга персонала).

Исходя из этого существенного обстоятельства, мы предлагаем авторское видение структуры инновационных функций маркетинга персонала, в

¹ Патласов О.Ю. Кадровый маркетинг в системе интегрированного бренд-менеджмента: новые тренды. Материалы XVII Всероссийской конференции заведующих кафедрами рекламы, связей с общественностью и смежных дисциплин. М., 2013. С. 215-236.

составе которой выделены конкретные направления маркетинговой активности, призванные обеспечить:

- повышение точности и валидности маркетинговой оценки конкретного соискателя при приеме на работу (его реальный уровень трудоспособности, тип участия в трудовых процессах, срок трудовой деятельности на предприятии);

- повышение точности формирования условий оплаты труда, материальной и нематериальной мотивации исходя из типа трудовой деятельности, фазы жизненного цикла работника внутри предприятия, фазы профессионального жизненного цикла;

- повышение вовлеченности персонала предприятия, в том числе перспективных и потерянных сотрудников, в трудовую деятельность за счет расширения их возможностей участия в корпоративных системах маркетинга и продаж;

- повышение эффективности реализации маркетинговой функции в отношении уволенных/потерянных сотрудников (на основе оптимизации режима занятости, предоставления возможности участия в проектах, участия в управлении и прибылях предприятия, использования личного информационного и коммуникационного поля таких сотрудников в корпоративных целях).

Итак, логическим итогом практической реализации предлагаемых автором маркетинговых функций в отношении персонала предприятия должна стать трансформация отношения работников предприятия к труду как к тяжелой, но обязательной повинности, в направлении выстраивания, удержания и развития полноценных партнерских отношений, обеспечивающих взаимные выгоды: предприятию – рост эффективности операционной деятельности; работнику – максимально возможное продуктивное высвобождение трудоспособности. Именно такой подход к реализации маркетинговой концепции управления в отношении персонала предприятий и организаций российской экономики может и должен стать парадигмой их устойчивого развития за счет мобилизации внутренних ресурсов конкурентоспособности и создания устойчивых уникальных внутренних конкурентных преимуществ в национальной модели хозяйствования. Для достижения обозначенной цели необходимо

также исследовать актуальную систему принципов в отношении персонала предприятия. Сводная характеристика современных теоретических подходов к составу и толкованию этих принципов приведена в табл. 4.

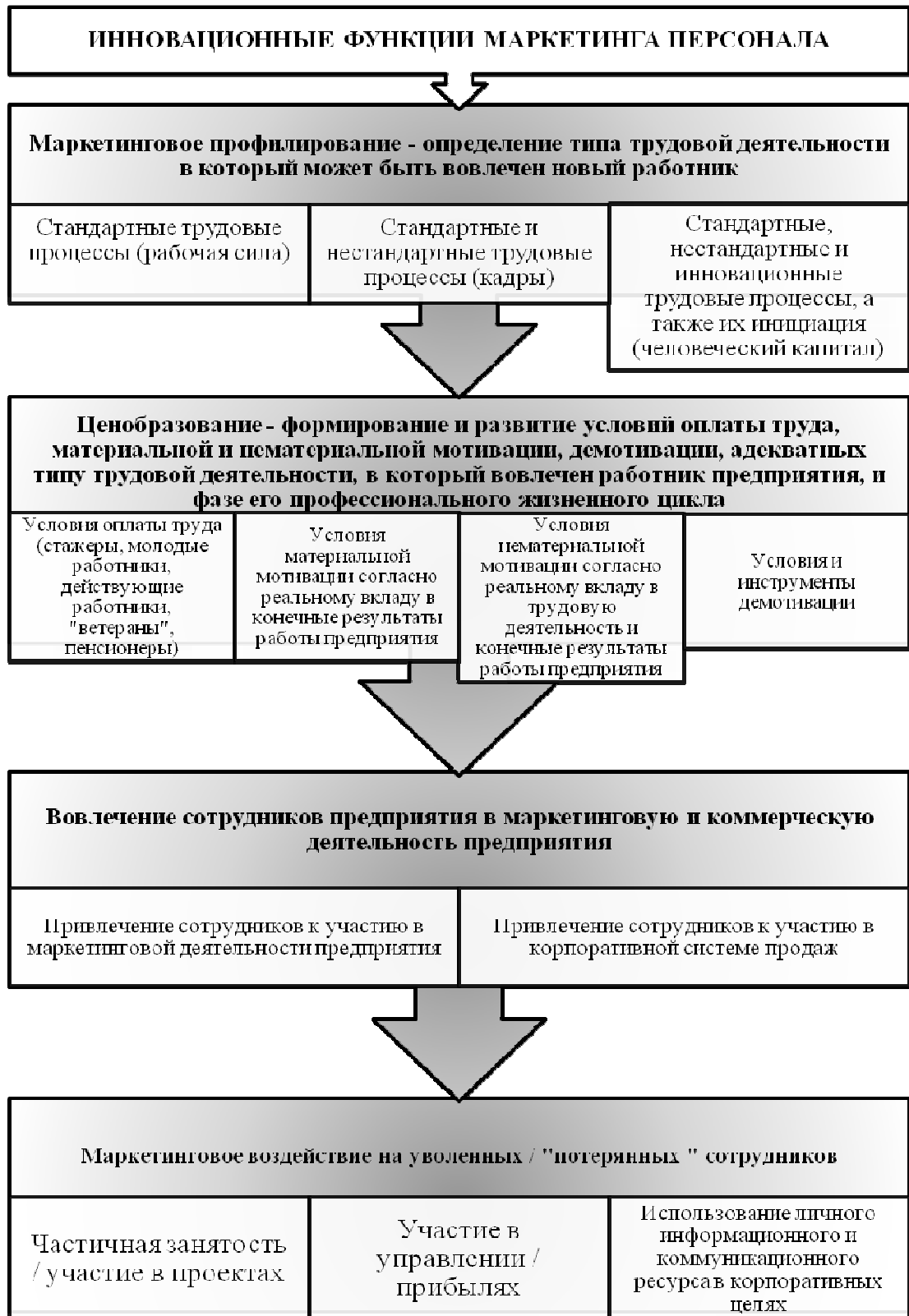


Рис. 14. Инновационные функции корпоративной системы маркетинга персонала

Таблица 4

Система принципов маркетинга персонала

Автор	Принцип	Содержание
1	2	3
Т.Н. Макарова, А.А. Старикова ¹	Ясность цели	Ориентация на создание команды единомышленников
	Решительность действий	Принятие актуальных самостоятельных решений в отношении маркетинга персонала и их активная реализация
	Терпимость к результату	Отсутствие ожидания краткосрочных эффектов, организация планомерного процесса, основанного на научной методологии маркетинга персонала
С. Змеев ²	Персонал как клиенты	Продажа рабочего места работникам
	Переориентация деятельности кадровой службы	Удовлетворение (выявление – исследование – анализ – покрытие) потребности предприятия в кадрах
Р.В. Рыбальченко ³	Создание благоприятных условий труда	Маркетинг персонала как элемент кадровой политики организации
	Содействие росту эффективности / производительности труда	Содействие в реализации комплекса задач службы управления персоналом
	Содействие в каждом работнике выработки лояльности и партнерства по отношению к работодателю	Деловая оценка, управление карьерным развитием, индивидуальная мотивация
М.А. Рыкачева ⁴	Удовлетворение потребностей субъектов рынка трудовых ресурсов	Рассмотрение и взаимоувязка потребностей и возможностей и работодателей и соискателей
	Системный подход к реализации маркетинговой функции	Координация и синхронная реализация всех функций, программ и мероприятий маркетинга персонала
	Единство стратегии и тактики	Декомпозиция целей в систему задач, решение которых обеспечивает достижение целей
	Ориентация на долгосрочную перспективу	Выработка избирательных методов и инструментов маркетингового воздействия на персонал, обеспечивающих получение долгосрочных эффектов

¹ Макарова Т.Н., Старикова А.А. Маркетинг персонала организации // Альманах «Научные записки Орел ГИЭТ». 2011. №1. URL: http://www.orelgiel.ru/53_22_10_12_3.pdf

² Змеев С. Человеческий ресурс и маркетинг. Есть ли связь? URL: <http://memosales.ru/osnovi/chelovecheskij-resurs-i-marketing>

³ URL: <http://newmanaging.ru/sushhnost-i-principiy-marketinga-personala/757-sushhnost-i-principiy-marketinga-personala-chast-1.html>

⁴ Рыкачева М.А. Основные принципы маркетинга персонала. URL: <http://upravlencam.ru/page248/page285/index.html>

Окончание табл. 4

1	2	3
Е.А. Петрова ¹	Маркетинг как основной принцип управления персоналом	Согласование целей и задач планирования кадров и кадровой стратегии
	Маркетинг как метод управления персоналом	Создание и использование информационной базы, позволяющей применять ресурсы внутреннего и внешнего рынков трудовых ресурсов
	Маркетинг как средство управления персоналом	Распространение в целевых сегментах рынка маркетинговой информации предприятия-работодателя
Н.А. Тихомирова ²	Маркетинг как метод, ориентированный на систематизированный поиск кадровых решений	Формирование базы данных, обеспечивающих решение тактических и стратегических задач в управлении персоналом
	Маркетинг персонала как средство достижения конкурентных преимуществ	Позиционирование работодателя на рынке трудовых ресурсов на основе характеристик его конкурентоспособности и привлекательности
Е.А. Пугачева ³	Стратегический подход к формированию персонала	Ориентация на стратегические цели развития предприятия
	Соответствие маркетинга персонала принципам кадровой политики организации	Отсутствие противоречий, взаимодополняемость и интегрированный характер целей, задач и инструментов маркетинга персонала и кадровой политики
	Формирование потребности в персонале	Учет не только профессиональных и квалификационных, но и личных качеств соискателя вакансии
	Активная позиция на рынке трудовых ресурсов	Переход от концепции использования имеющегося кадрового потенциала к концепции формирования кадрового потенциала (в образовательной сфере, рынках внешних и внутренних трудовых ресурсов)
	Гармонизация требований, выдвигаемых к соискателям, с их интересами и приоритетами	Учет запросов потенциальных работников при формировании условий трудовой деятельности и ее особенностей

Анализируя приведенные принципы и их реальное соответствие практике реализации маркетинговой концепции в управлении современными предприятиями необходимо отметить следующее:

¹ Петрова Е.А. Кадровый маркетинг: сущность, основные принципы и элементы. URL: <http://kattrys.ru/node/5924>

² Тихомирова Н.А. Маркетинг персонала. URL: <http://lektsiopedia.org/lek-4780.html>

³ Пугачева Е.А. Подходы к толкованию понятия «персонал-маркетинг». URL: <http://management-study.ru/podxody-k-tolkovaniyu-ponyatiya-personal-marketing.html>

– проанализированные подходы отличаются ограниченностью и фрагментарностью, поскольку не учитывают комплексной системы принципов организации маркетинговой деятельности и необходимости ее адаптации к специфике персонала как объекта маркетингового воздействия;

– слабо выражена собственно маркетинговая специфика управленческого воздействия на персонал предприятия, что препятствует пониманию сущности маркетинговых резервов роста эффективности использования кадрового потенциала предприятия в операционной деятельности;

– только один автор указывает на необходимость использования принципа долгосрочной ориентации маркетинговых программ и мероприятий, направленного на выработку, планомерное и регулярное применение избирательных методов и инструментов маркетингового воздействия на персонал, обеспечивающих получение долгосрочных эффектов;

– приведенные принципы носят декларативный характер, частично копируют принципы стратегического управления персоналом предприятий и организаций, представляющих собой конкретные утверждения, не имеющие смыслового значения принципа как базового условия организации эффективной маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия.

В числе масштабных научно-практических разработок в части формирования и актуализации системы принципов маркетинга персонала необходимо отметить авторский подход В.В. Лобановой, предпринявшей попытку адаптации принципов организации рыночной модели хозяйствования к принципам функционирования рынков трудовых ресурсов (рис. 15)¹. Приведенная авторская система маркетинговых принципов функционирования рынков трудовых ресурсов достаточно содержательна, поскольку конкретизирует систему принципов рыночной модели хозяйствования применительно к специфике рыночных отношений по поводу купли-продажи рабочей силы.

¹ Лобанова В.В. Маркетинг персонала как элемент корпоративной стратегии современного предприятия: дисс. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2014. С. 62.

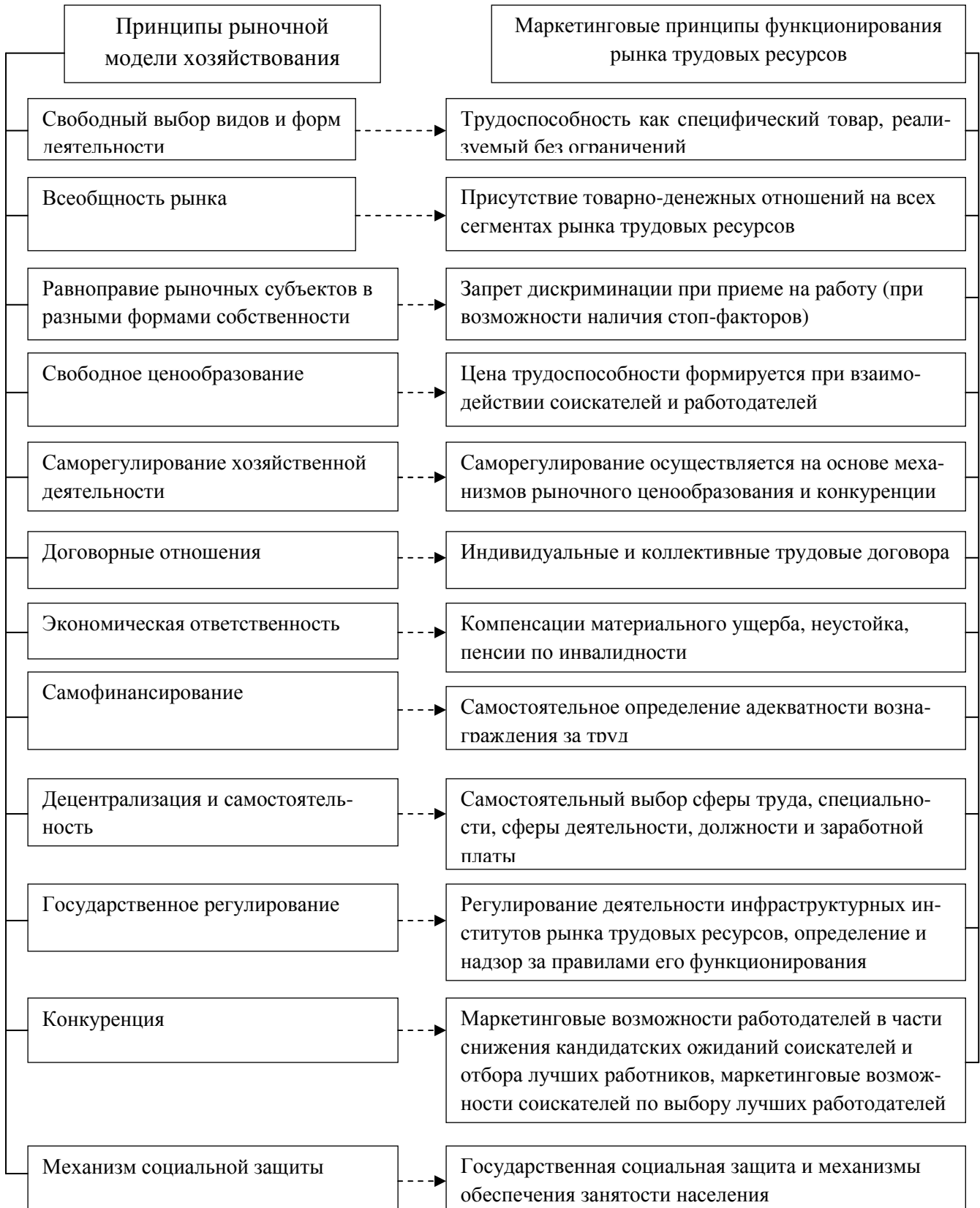


Рис. 15. Роль и содержательное значение маркетинговых принципов функционирования рынка трудовых ресурсов на основе фактора конкуренции (В.В. Лобанова)

Вместе с тем приведенная система принципов может и должна быть использована при разработке системы корпоративных принципов организации

маркетинговой деятельности в направлении персонала предприятия, в качестве основы которой нами была выбрана классификация принципов маркетинговой деятельности Г.Л. Багиева¹ (табл. 5).

Таблица 5

Принципы организации и реализации маркетинговой деятельности
в отношении персонала предприятия

Принцип организации маркетинговой деятельности	Содержание в корпоративной системе маркетинга	Содержание в корпоративной системе маркетинга персонала
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ориентация в производстве исключительно на нужды потребителя	Невозможность производства продукции без наличия надежного маркетингового обоснования. Переход на по-заказное производство	Формирование и использование комплексной потребности предприятия в работниках на основе учета их личной, профессиональной и командной компетенции
Выход на рынок со средством решения потребительской проблемы	Концепция метатовара, обеспечивающего полное решение конкретного потребительского запроса (приобретение – доставка – монтаж – пусконаладка – гарантия – сервис в послегарантийный период – trade-in и утилизация)	Применение современной концепции места труда соискателя: условия труда, мотивация, демотивация, возможность участия в корпоративных проектах развития и системе агентских продаж
Производство товаров на объективной основе результатов маркетинговых исследований	Использование маркетинговых исследований общей и конкретной специализации при разработке прогнозов производства и сбыта продукции в операционном цикле	Применение результатов маркетинговых исследований и прогнозов рынков трудовых ресурсов (внутреннего и внешнего) в планировании маркетинговой деятельности в отношении персонала
Ориентация на конечный результат деятельности и обеспечение его поступательной динамики	Определение и анализ реального вклада деятельности маркетингового подразделения в формирование промежуточных (выручка) и конечных (прибыль) результатов операционной деятельности предприятия	Поиск и реализация резервов роста экономической эффективности маркетинговой деятельности в отношении персонала за счет сокращения непроизводительной текучести и связанных с ней затрат, оптимизация функций и структуры кадровой службы и т.д.
Комплексный подход и программно-целевой метод достижения маркетинговых и стратегических целей предприятия	Сочетание возможностей маркетинговой деятельности с имеющимися ресурсами производства, логистики, сбыта продукции	Сочетание методов и инструментов маркетингового воздействия на персонал с инструментами кадровой политики и стратегии, а также с общей стратегией развития предприятия

¹ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. СПб., 2010. С. 37-38.

Окончание табл. 5

1	2	3
Адаптация продукции к требованиям рынка	Актуализация выпускаемой продукции на основе концепции непрерывных улучшений	Мониторинг, анализ и оценка динамики предложений вакансий и кандидатских ожиданий соискателей в целевых сегментах рынков трудовых ресурсов, совершенствование корпоративной концепции организации трудовой деятельности
Ориентация на долгосрочную перспективу	Реализация концепции маркетинга отношений, перенос акцента в маркетинговых воздействиях с конкретных продаж на формирование долгосрочных позитивных отношений с потребителями	Разработка системы долгосрочных маркетинговых целей в отношении персонала предприятия, мониторинг, анализ и оценка эффективности мероприятий маркетинга персонала с точки зрения долгосрочной эффективности
Учет социальных и экономических факторов в планировании маркетинговой деятельности	Внимание и использование в маркетинговой деятельности географических, демографических, социальных и прочих значимых факторов маркетинговой среды	Анализ маркетинговых закономерностей локальных рынков трудовых ресурсов и их производительное использование в корпоративной системе маркетинга
Учет приоритета рынка по отношению к целям, планам и ожидаемым результатам работы предприятия	Обоснование целей, планов и результатов работы предприятия исходя из динамики и прогнозов развития соответствующего рынка	Обоснование планов, целей и результатов кадровой политики и стратегии предприятия в операционном цикле на основе прогноза динамики и структуры рынков трудовых ресурсов
Взаимодействие и внутриотраслевая координация	Формирование кластеров предприятий на основе установления и поддержания взаимодействия с поставщиками, партнерами, предприятиями-конкурентами	Внедрение корпоративной автоматизированной системы управления персоналом предприятия, аналогичной системам CRM, налаживание долгосрочных связей с партнерами, поставщиками и посредниками на рынке трудовых ресурсов, а также предприятиями - конкурентами
Активность, наступательность, агрессивность	Решительное и целенаправленное формирование имиджа предприятия, ориентация на рост его конкурентоспособности и конкурентоспособности выпускаемых товаров	Формирование и использование имиджа работодателя, активизация маркетинговой деятельности в отношении студентов и обучающихся перспективных работников, внедрение инновационных маркетинговых инструментов мотивации и демотивации персонала, активная конкуренция за лучших соискателей, внедрение новых маркетинговых форм участия работников в управлении предприятием, вовлечения и лояльности

Нами предлагается адаптированная версия системы принципов организации маркетинговой деятельности с учетом специфики маркетингового воздействия в отношении персонала предприятия. Суть авторского подхода состоит в подчеркивании, с одной стороны, всеобщности и значимости общих принципов реализации маркетинговых воздействий, достаточно глубоко и подробно, на наш взгляд, сформулированных Г.Л. Багиевым, а с другой стороны – их адаптации и модернизации с учетом того существенного фактора, что персонал предприятия, по сути, является полноценным стратегическим партнером организации, уровень использования его трудоспособности является значимым маркетинговым и конкурентным преимуществом, а реализация мероприятий маркетинга обеспечивает достижение не только краткосрочных, и долгосрочных эффектов, выраженных в практической реализации маркетинга отношений, развитию долгосрочных и взаимовыгодных отношений, в конечном итоге – устойчивому развитию предприятия на основе углубления и роста эффективности его маркетингового взаимодействия со всеми субъектами корпоративной маркетинговой системы.

Подводя итог сказанному, сформулируем следующие выводы:

– современные теоретико-методологические подходы к исследованию сущности, направленности и функциональности процесса маркетинга персонала обладают определенной содержательностью, однако практически не учитывают формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений собственников, руководства и работников предприятий, что является существенным, на наш взгляд, пробелом в части теоретического осмысления и практической реализации маркетинговых воздействий в отношении персонала предприятий;

– анализируя состав и особенности функций маркетинга персонала в трактовках ведущих авторов – исследователей данной проблематики, необходимо отметить, что каждый из них внес значительный вклад в развитие теории маркетинга персонала применительно к классификации функций, целей и задач кадровых маркетинговых мероприятий. В то же время, по мне-

нию автора, состав функций маркетинга персонала может быть дополнен за счет внесения и характеристики следующих функций: маркетинговое профилирование новых работников предприятия; согласование режима трудовой деятельности и условий труда в соответствии с маркетинговым профилем нового работника; вовлечение новых, действующих и «потерянных» работников предприятия в деятельность корпоративной системы продаж и общий маркетинговый процесс; маркетинговые воздействия в отношении уволенных / «потерянных» работников;

– автором предлагается адаптированная версия системы принципов организации маркетинговой деятельности с учетом специфики маркетингового воздействия в отношении персонала предприятия. Суть авторского подхода состоит в подчеркивании того факта, что реализация мероприятий маркетинга персонала обеспечивает достижение не только краткосрочных, и долгосрочных эффектов, выраженных в практической реализации маркетинга отношений, развитию долгосрочных и взаимовыгодных отношений, в конечном итоге – устойчивому развитию предприятия на основе углубления и роста эффективности его маркетингового взаимодействия со всеми субъектами корпоративной маркетинговой системы.

1.3. ДОЛГОВРЕМЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Авторский подход к оценке долговременных отношений как стратегической цели корпоративных систем маркетинга персонала включает в себя следующие направления:

- визуализация структуры и особенностей формирования долгосрочных отношений в корпоративной системе маркетинга;
- характеристика долговременных отношений с работниками как нематериального маркетингового актива предприятия;
- концепция профессионального жизненного цикла работника в пределах календарной продолжительности жизни. Синхронизация профессиональ-

ного жизненного цикла работника, его жизненного цикла внутри организации и маркетинговых усилий предприятия в отношении персонала и составляют собой основу интегрированного маркетингового воздействия, ориентированного на создание и развитие долгосрочных отношений с работниками как маркетингового актива;

- авторская версия маркетингового процесса формирования и развития долговременных отношений предприятия и персонала;

- особенности применения аутплейсмента в системе маркетинга персонала, ориентированной на поддержание долгосрочных отношений;

- методический подход к количественной оценке эффектов, возникающих в результате развития долгосрочных отношений предприятия с работниками (подробно рассмотрен в гл. 2).

Визуализация структуры и особенностей формирования долгосрочных отношений в корпоративной системе маркетинга в авторском видении представлена на рис. 16. В качестве исходного уровня, обеспечивающего продуктивность отношений между предприятием и работником и возможность придания им долгосрочного характера является выполнение работником начального уровня трудовых обязанностей за оговоренную заработную плату. Следующий этап маркетингового взаимодействия требует от предприятия инвестиций в корпоративный человеческий капитал и реализуется посредством формирования и понесения затрат предприятия на профилирование, адаптацию и актуализацию квалификации работника начального уровня. Реализация указанных затрат и понимание профессиональной направленности и конкурентоспособности конкретного работника предприятия, а также его профессионального, личного и командного потенциала обеспечивают возможность планирования карьеры, карьерного роста, роста профессиональной компетенции и заработной платы/достатка работника, участие в продажах продукции, работ, услуг предприятия. Отметим, что на данном уровне развития отношений предприятия с работником уже возможно говорить о долгосрочных отношениях в случае отождествления

работником собственного профессионального жизненного цикла с профессиональным циклом внутри предприятия, а также непосредственно с целями и задачами непосредственно предприятия.

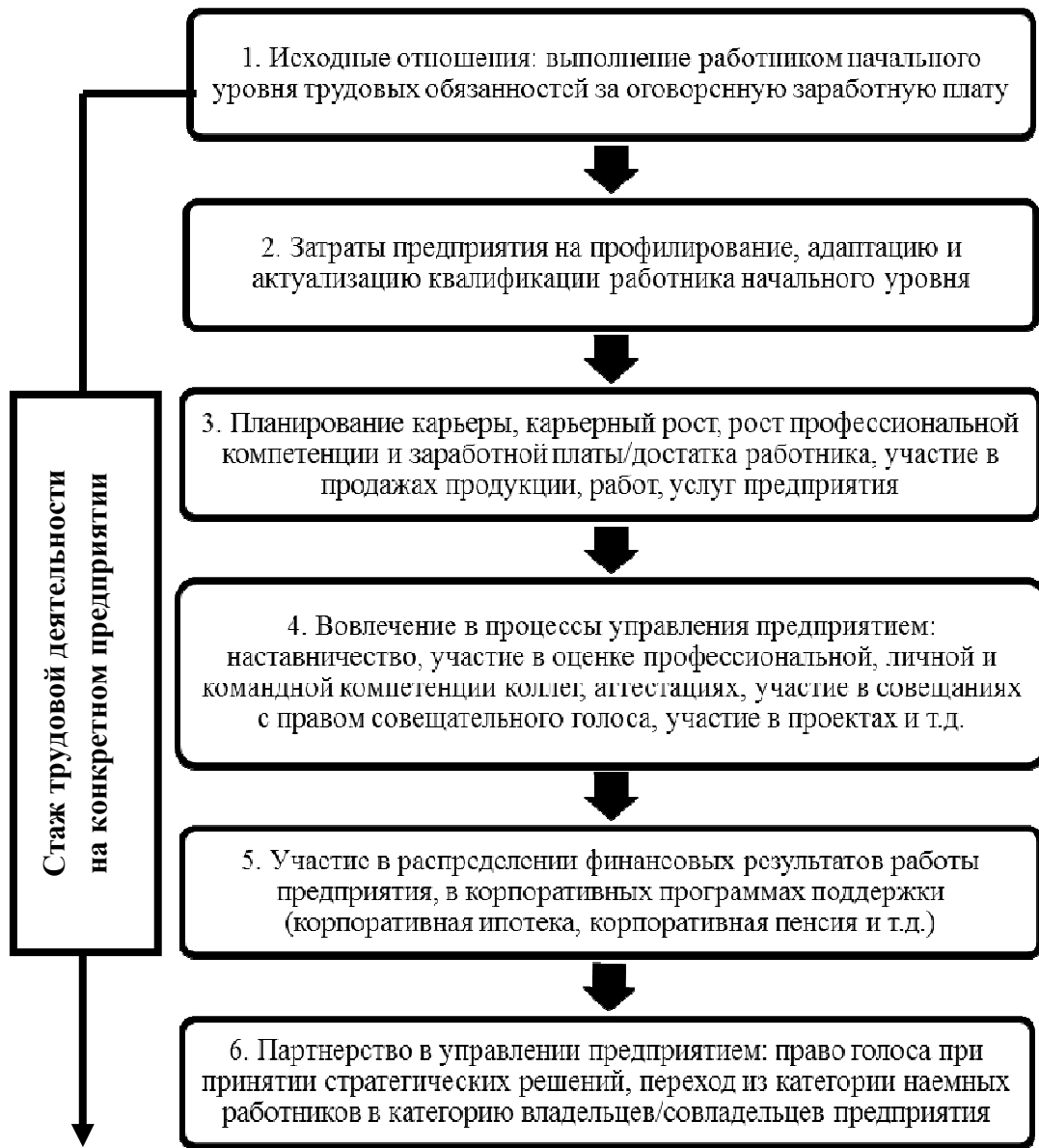


Рис. 16. Уровни отношений между работником и предприятием в ходе трудовой деятельности (предложено автором)

Именно в этом случае появляется возможность таргетированного и комплексного высвобождения трудоспособности и вовлечения работника в долгосрочные гармонизированные отношения, взаимовыгодные для всех субъектов корпоративного маркетингового процесса в отношении персонала предприятия.

Следующим уровнем развития взаимоотношений, доступным для реализации в отношении профессиональных и вовлеченных сотрудников со значительным личным вкладом в формирование итогово работы предприятия в операционном периоде являются вовлечение в процессы управления предприятием: наставничество, участие в оценке профессиональной, личной и командной компетенции коллег, аттестациях, участие в совещаниях с правом совещательного голоса, участие в проектах и т.д. Отметим, что в данном случае во взаимоотношениях работника с предприятием требуется реализация управленческой личной компетенции, формирование и использование которой призваны обеспечить дальнейшую интеграцию личности и профессиональных возможностей работника в операционную деятельность предприятия, обретение им определенной независимости и значимости как субъекта корпоративной системы управления предприятием.

Для ветеранов, имеющих значительный и продуктивный трудовой стаж, а также для работников с высокой и уникальной трудоспособностью могут быть реализованы еще два уровня долгосрочных отношений:

- участие в распределении финансовых результатов работы предприятия, в корпоративных программах поддержки (корпоративная ипотека, корпоративная пенсия и т.д.) – особенно востребовано на конечных этапах профессионального жизненного цикла работника;

- партнерство в управлении предприятием: право голоса при принятии стратегических решений, переход из категории наемных работников в категорию владельцев/совладельцев предприятия – целесообразно в отношении работников категории «человеческий капитал», способных не только к активным и продуктивным действиям в условиях стандартизированных и нестандартных трудовых действий и процессов, но и к генерированию новых бизнес-идей и бизнес-процессов.

Приведенная визуализация может служить теоретико-методологической основой формирования каскада оперативных и стратегических целей корпоративной системы маркетинга современного предприятия в части,

направленной на структурирование и обеспечение формирования и развития долгосрочных отношений с наемным персоналом.

Характеристика долговременных отношений с работниками как нематериального маркетингового актива предприятия приведена в табл. 6.

Таблица 6

Характеристика долговременных отношений с работниками
как нематериального маркетингового актива предприятия

Характеристика актива	Содержание
Характер участия в производстве продукции/оказании услуг	Производный внеоборотный актив, оказывающий влияние на количество и качество рабочей силы, используемой в производстве продукции / оказании услуг
Денежная оценка	Затруднена, косвенно может быть определена посредством сравнения уровня текучести кадров на предприятии в сравнении со среднеотраслевым уровнем и расчетом на этой основе экономии затрат на непроизводительный рекрутинг, обучение и адаптацию персонала предприятия, а также экономии затрат на непроизводительное функционирование кадровой службы предприятия. Кроме того, косвенно может оцениваться посредством вклада в результативность внутренней системы рационализации и развития
Ценность в операционном бизнес-процессе	Характеризуется кривой обучаемости с мультипликатором в виде масштаба деятельности предприятия: рост выработки или производительности труда в зависимости от времени трудовой деятельности на конкретном рабочем месте
Характер затрат на формирование	Инвестиции в создание и развитие долговременных взаимовыгодных отношений с персоналом предприятия носят долгосрочный характер, осуществляются на протяжении всего жизненного цикла нахождения работника в составе персонала предприятия, должны быть гармонизированы по объему и направленности с приоритетами профессионального развития работника на протяжении его профессионального жизненного цикла
Изменчивость во времени	Требует непрерывного финансирования и гармонизации с приоритетами жизненного цикла работника внутри предприятия и внутри его профессионального жизненного цикла
Возможность копирования конкурентами	Затруднена в силу уникальности кадрового состава персонала предприятия, а также динамики актуальности инструментов маркетинга персонала, направленных на активизацию трудового поведения конкретного работника
Особенности актива	Нематериальный маркетинговый актив, обеспечивающий рост лояльности, вовлеченности и срока трудовой деятельности работников предприятия Экономический эффект в операционной деятельности достигается за счет роста производительности труда, оптимизации численности и состава персонала, снижении непроизводительных затрат в силу чрезмерной текучести

Из приведенной характеристики видно, что долговременные отношения с работниками предприятия представляют собой значимый нематериальный маркетинговый актив, с трудом поддающийся идентификации и исследованию маркетинговыми методами мониторинга конкурентов, который вместе с тем играет важную роль в формировании корпоративной конкурентоспособности, является саморазвивающимся и способен приносить системные, в том числе экономические выгоды.

Несмотря на то обстоятельство, что затраты на рабочую силу (фонд оплаты труда и система мотивации) являются текущими затратами, долгосрочные отношения с работниками могут и должны оцениваться, на наш взгляд, как внеоборотный маркетинговый актив, являющийся значимым внутренним фактором, оказывающим влияние на количество и качество работников, задействованных в операционной деятельности предприятия.

Из-за нематериальной формы долгосрочных отношений денежная их оценка в качестве актива в определенной степени затруднена, однако возможна с использованием количественных методов посредством сравнения уровня текучести кадров на предприятии в сравнении со среднеотраслевым уровнем и расчетом на этой основе экономии затрат на непроизводительный рекрутинг, обучение и адаптацию персонала предприятия, а также экономии затрат на непроизводительное функционирование кадровой службы предприятия. Кроме того, ценность и стоимость данного нематериального маркетингового актива косвенно может оцениваться посредством вклада в результативность внутренней системы рационализации корпоративного развития.

Ценность долгосрочных отношений с работниками в ходе основного операционного бизнес-процесса определяется поступательной динамикой кривой обучаемости с мультипликатором в виде масштаба деятельности предприятия, что находит свое воплощение в количественном росте выработки или производительности труда в зависимости от времени трудовой деятельности на конкретном рабочем месте

При этом затраты на формирование рассматриваемого маркетингового актива, по мнению автора, носят долгосрочный, инвестиционный характер, осуществляются на протяжении всего жизненного цикла нахождения работника в составе персонала предприятия, должны быть гармонизированы по объему и направленности с приоритетами профессионального развития работника на протяжении его профессионального жизненного цикла.

Отличительной особенностью долгосрочных отношений с работниками как маркетингового актива является его изменчивость во времени и склонность к исчезновению при отсутствии соответствующих маркетинговых усилий, что требует непрерывного финансирования и гармонизации с приоритетами жизненного цикла работника внутри предприятия и внутри его профессионального жизненного цикла.

С другой стороны, долгосрочные отношения с работниками представляют собой значимые долгосрочные конкурентные отношения, их копирование и использование конкурентами затруднено в силу уникальности кадрового состава персонала предприятия, а также динамики актуальности инструментов маркетинга персонала, направленных на активизацию трудового поведения конкретного работника.

В качестве вывода отметим, что долгосрочные отношения с персоналом предприятия в авторской трактовке представляют собой нематериальный маркетинговый актив, обеспечивающий рост лояльности, вовлеченности и срока трудовой деятельности работников предприятия. Экономический эффект в операционной деятельности достигается за счет роста производительности труда, оптимизации численности и состава персонала, снижении непроизводительных затрат, возможных при чрезмерной текучести.

Авторский подход, характеризующий профессиональный жизненный цикл работника в пределах календарной продолжительности жизни представлен в табл. 7.

Таблица 7

**Профессиональный жизненный цикл работника
в пределах календарной продолжительности жизни**

Этап	Приоритеты развития	Инструменты и методы
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1-й этап (14–20 лет)	Начало трудовой деятельности, профессиональная ориентация, получение трудовых навыков начального уровня	Профессиональная ориентация и профилирование в процессе рекрутинга, инвестиции в создание компетенции (личной, командной, профессиональной), планирование карьеры
2-й этап (20–30 лет)	Начало трудовой деятельности (при получении высшего образования), профессиональная ориентация, получение трудовых навыков начального уровня, при прохождении 1 этапа – совершенствование трудовых навыков, адаптация на предприятии	Профессиональная ориентация и профилирование в процессе рекрутинга, корпоративные инвестиции в актуализацию компетенции (личной, командной, профессиональной), планирование карьеры в административном и/или профессиональном направлении, тимбилдинг, внутренние маркетинговые коммуникации, участие в продажах на агентской основе, социальный пакет и субсидии на семейное развитие
3-й этап (30–40 лет)	Продолжение трудовой деятельности, компетентность, материальный достаток, реализация в команде	Конкурсы при приеме на работу, открытые конкурсы на соискание конкретных вакансий, открытые аттестации (с привлечением в качестве участников соискателей с рынка труда), head-hunting, прямой рекрутинг, участие в проектах развития, корпоративная ипотека (субсидирование процентной ставки), субсидирование профессионального обучения, тимбилдинг, внутренние маркетинговые коммуникации, участие в продажах на агентской основе, участие в прибылях, социальный пакет и субсидии на семейное развитие, аутплейсмент
4-й этап (40–50 лет)	Продолжение трудовой деятельности, изменение статуса наемного работника на статус владельца/совладельца, самореализация, участие в управлении предприятием	Возможность перехода к статусу партнера/совладельца, возможность участия в управлении предприятием, участие в проектах развития, продажах и прибылях, социальный пакет и субсидии на семейное развитие, аутплейсмент
5-й этап (50–60 лет)	Продолжение трудовой деятельности, стабильность, передача профессионального опыта, пенсионные ожидания	Возможность участия в управлении предприятием, участие процессах рекрутмента и трудовой адаптации, программах аттестации персонала и наставничества, участие в проектах развития, продажах и прибылях, социальный пакет, пенсионные субсидии, аутплейсмент
6-й этап (более 60 лет)	Оптимизация режима трудовой деятельности состоянию здоровья, частичная занятость	Участие в проектах развития, продажах и прибылях, социальный пакет, пенсионные субсидии, аутплейсмент

Мы предлагаем расширить теоретико-методологический подход к организации развитию долгосрочных отношений предприятия с работниками, широко известный по концепции жизненного цикла работника внутри предпри-

ятия (Абдулина В.Э.¹, Ахременко О.Ю., Объедкова Л.В.², Чумак В.Г., Горбунова О.В.³) за счет идентификации и учета в корпоративной системе маркетинга персонала фазы профессионального жизненного цикла работника в пределах календарной продолжительности жизни. Такой подход обеспечивает научно обоснованную гармонизацию маркетинговых усилий предприятия, направленных на развитие долгосрочных отношений, за счет понимания личных нужд и потребностей работника в трудовой деятельности, что в свою очередь является базой для ее кастомизации и выработки индивидуализированного подхода, призванного обеспечить максимальное использование трудового потенциала и компетенции конкретного сотрудника в деятельности предприятия. Как видно из табл. 7, автором предложена теоретическая разработка в которой увязаны этапы профессионального жизненного цикла, приоритеты развития индивидуума как работника и инструменты и методы маркетинга персонала, необходимые для гармонизации отношений с персоналом. Реализация предлагаемого подхода соответствует маркетинговой идеологии организации продуктивного взаимодействия предприятия и его работников на основе понимания и разделения обеими сторонами приоритетов, целей и задач развития обеих партнеров в маркетинговом процессе, ориентированном на долгосрочные, продуктивные и взаимовыгодные отношения работодателя и работника.

Все сказанное стало основой выработки авторского видения маркетингового процесса формирования и развития долговременных отношений предприятия и персонала (рис. 17).

¹ Абдулина В.Э. Жизненный цикл организации и его практическое применение на основе анализа коммерческой организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4148>

² Ахременко О.Ю., Объедкова Л.В. Особенности формирования мотивационных установок работников в общей системе мотивации труда персонала компании (на примере Волгоградской области) // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2013. № 22-1 (165).

³ Чумак В.Г., Горбунова О.А. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. №3(101). С. 130.

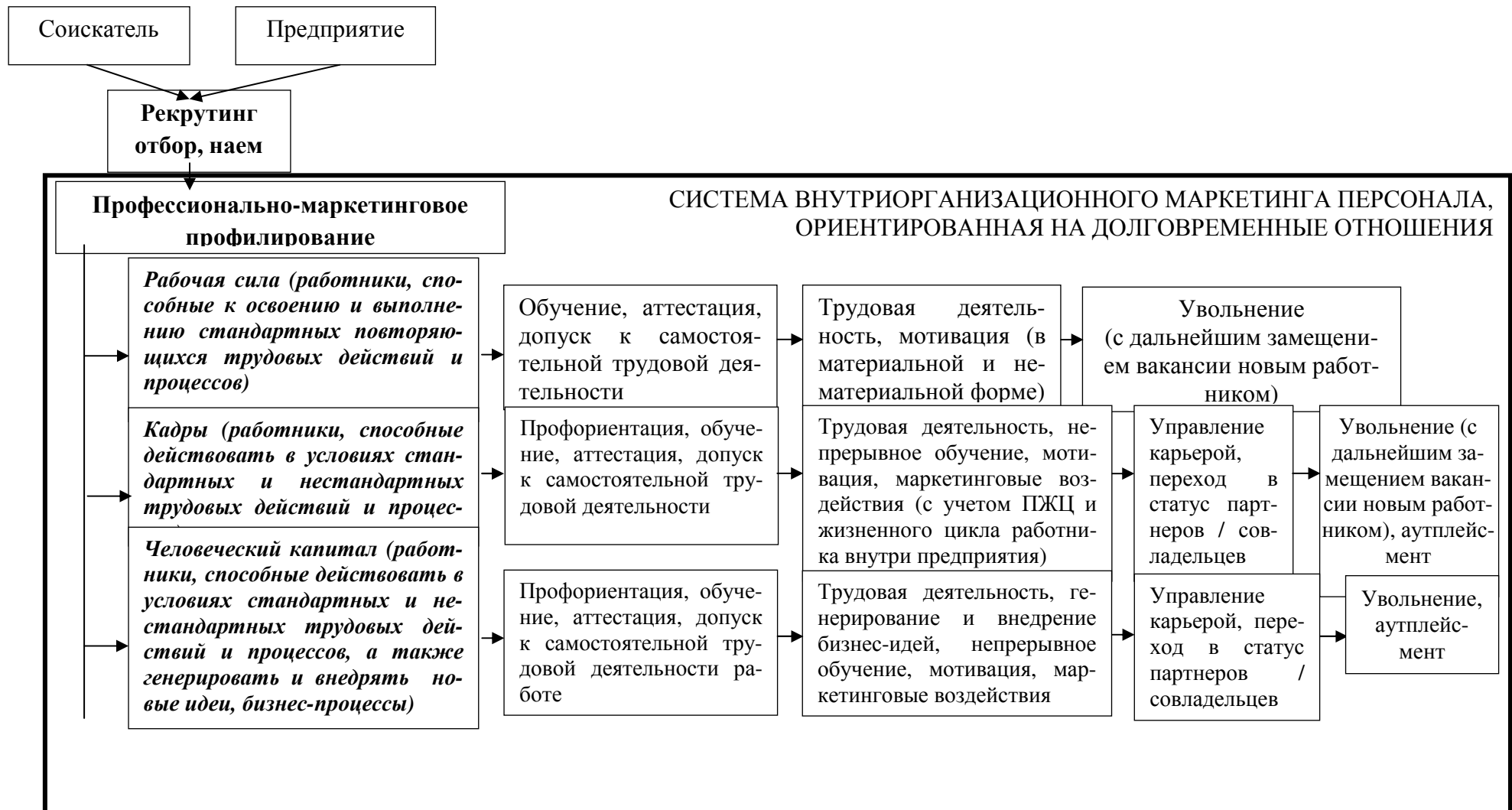


Рис. 17. Маркетинговый процесс формирования и развития долгосрочных отношений предприятия и персонала

Как видно из рис. 17, мы предлагаем дифференцировать маркетинговые усилия в зависимости от маркетингового профиля трудоспособности конкретного работника:

- рабочая сила (работники, способные к освоению и выполнению стандартных повторяющихся трудовых действий и процессов);
- кадры (работники, способные действовать в условиях стандартных и нестандартных трудовых действий и процессов);
- человеческий капитал (работники, способные действовать в условиях стандартных и нестандартных трудовых действий и процессов, а также генерировать и внедрять новые идеи, бизнес-процессы).

В отношении структурных групп работников, представляющих кадры и человеческий капитал предприятия предполагается применение расширенного набора специализированных маркетинговых воздействий, предполагающего:

- профессиональную ориентацию в момент прихода на предприятие (необязательно по специальности, полученной в учебном заведении);
- дополнительное обучение и корпоративная адаптация в начале трудовой деятельности на предприятии;
- непрерывное обучение на условиях софинансирования в процессе трудовой деятельности;
- привлечение к участию в системе продаж продукции / работ / услуг предприятия;
- маркетинговые воздействия с учетом фазы профессионального жизненного цикла работника в течение его жизни;
- переход на следующий уровень отношений с предприятием, смена статуса предприятия как работодателя на статус партнера;
- обязательный аутплейсмент, обеспечивающий возможность использования личного информационного и коммуникационного ресурсов работника даже после окончания активной трудовой деятельности в операционном цикле предприятия.

Авторский подход подчеркивает необходимость концентрации внутренних маркетинговых усилий на совместном высвобождении трудоспособности всех категорий работников с учетом личных, командных и профессиональных особенностей каждой конкретной личности, которые могут и должны быть использованы предприятием, в том числе и за счет маркетинговых инвестиций в формирование и развитие долгосрочных отношений. В конечном итоге маркетинг персонала становится непрерывным процессом приобретения новых корпоративных и личных возможностей, отличающимся взаимностью, стабильностью, продуктивностью.

Именно эти обстоятельства обеспечивают маркетинговому подходу к управлению предприятием организации несомненные конкурентные преимущества в сравнении с традиционными подходами, ориентированными преимущественно на администрирование трудовой деятельности в возможностью частичного применения экономических и социально-психологических методов.

Особенности применения аутплейсмента в системе методов и инструментов маркетинга персонала, ориентированных на долгосрочные отношения с работниками предприятия в авторской интерпретации приведены на рис. 18.

Традиционно аутплейсмент рассматривается как метод управления персоналом, связанный с деятельностью предприятия при увольнении работников. Отличительной особенностью применения данного метода является то обстоятельство, что он должен применяться в отношении работников, выполняющих свои обязанности в необходимом размере (в случае реструктуризации бизнес-процессов, реорганизации бизнес-единиц, системного сокращения трудового коллектива)¹.

¹ Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. М., 2014. С. 150.

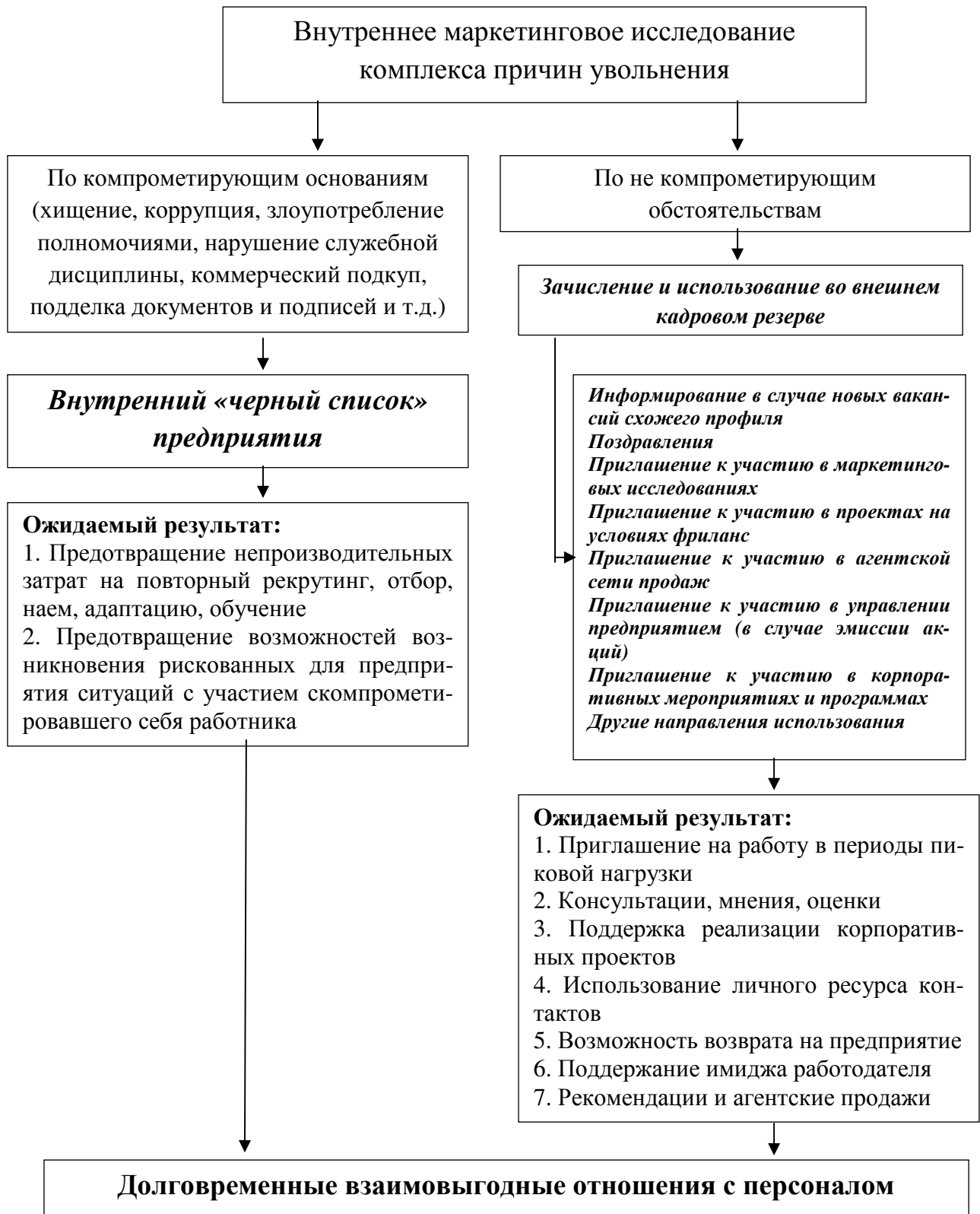


Рис. 18. Применение аутплейсмента в системе маркетинга персонала, ориентированной на поддержание долгосрочных отношений

Т. Баскина подчеркивает следующие, в том числе маркетинговые эффекты, от применения метода аутплейсмента:

- отсутствие юридических претензий со стороны работника, его готовность к урегулированию трудовых отношений без привлечения третьих лиц и инстанций;
- использование возможностей бывших работников для оказания помощи предприятию;
- учет фактора возможной лояльности уволенных работников, которые могут быть привлечены к трудовой деятельности повторно;
- влияние на лояльность, вовлеченность и ожидания действующих работников, наблюдающих процесс увольнения своих коллег;
- экономия на немотивированных социальных выплатах;
- снижение стресса и негатива со стороны уволенных работников¹.

Маркетинговая идеология формирования и развития долгосрочных отношений с работниками предприятия, по мнению автора, должна рассматривать факт увольнения сотрудника не как его потерю, а как факт перехода его в новое профессиональное состояние, в котором его личные, командные и профессиональные навыки хотя и менее доступны для предприятия, но могут быть мобилизованы и использованы в случае необходимости.

Отметим, что в авторском видении аутплейсмента мы разделяем сотрудников, уволенных по компрометирующим и не компрометирующим обстоятельствам. Факт компрометации требует включения данного сотрудника во внутренний «черный список», обеспечивающий предотвращение непроизводительных затрат на повторный рекрутинг, отбор, наем, адаптацию, обучение, а также предотвращение возможностей возникновения рискованных для предприятия ситуаций с участием скомпрометировавшего себя работника.

При маркетинговой работе с уволенными, но не скомпрометировавшими себя работниками целесообразно включение их во внешний кадровый резерв с последующим использованием по следующим направлениям:

¹ Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. М., 2014. С. 150.

- информирование в случае новых вакансий схожего профиля;
- поздравления (день рождения, день рождения предприятия, начало трудовой деятельности и т.д.);
- приглашение к участию в маркетинговых исследованиях;
- приглашение к участию в проектах на условиях «фриланс»;
- приглашение к участию в агентской сети продаж предприятия;
- приглашение к участию в управлении предприятием (в случае эмиссии акций либо расширения масштабов деятельности);
- приглашение к участию в корпоративных мероприятиях и программах;
- другие направления использования.

Авторский подход призван обеспечить предприятию следующие дополнительные маркетинговые возможности в отношении уволенного персонала:

- приглашение на работу в периоды пиковой нагрузки;
- консультации, мнения, экспертные оценки;
- поддержка реализации корпоративных проектов;
- использование личного ресурса контактов;
- возможность возврата на предприятие при необходимости;
- поддержание имиджа работодателя;
- рекомендации и агентские продажи.

Все вышеперечисленное, на наш взгляд, позволяет характеризовать долгосрочные отношения предприятия со своими работниками (потенциальными, действующими, уволенными) как маркетинговый актив, обеспечивающий возможность мобилизации маркетинговых резервов повышения эффективности операционной деятельности предприятия. Именно в этом случае каждый год работы предприятия на рынке вовлекает в сферу его возможностей и интересов все большее количество работников, обеспечивает возможность их дифференциации и продуктивного использования, создания и развития стратегических конкурентных преимуществ.

Подводя итог сказанному сформулируем следующие выводы по данному пункту диссертационного исследования:

– авторский подход к оценке долговременных отношений как стратегической цели корпоративных систем маркетинга персонала включает в себя следующие направления: визуализация структуры и особенностей формирования долгосрочных отношений в корпоративной системе маркетинга; характеристика долговременных отношений с работниками как нематериального маркетингового актива предприятия; концепция профессионального жизненного цикла работника в пределах календарной продолжительности жизни; авторская версия маркетингового процесса формирования и развития долговременных отношений предприятия и персонала; особенности применения аутплейсмента в системе маркетинга персонала, ориентированной на поддержание долгосрочных отношений;

– авторская визуализация содержания и особенностей долгосрочных отношений предприятия и его работников предусматривает выделение и характеристику шести уровней и может служить теоретико-методологической основой формирования каскада оперативных и стратегических целей корпоративной системы маркетинга современного предприятия в части, направленной на структурирование и обеспечение формирования и развития долгосрочных отношений с наемным персоналом;

– характеристика долгосрочных отношений предприятия с персоналом как нематериального маркетингового актива приведена на основе характеристик: характер участия в производстве продукции/оказании услуг; денежная оценка; ценность в операционном бизнес-процессе; характер затрат на формирование; изменчивость во времени; возможность копирования конкурентами; особенности актива. Долгосрочные отношения с персоналом предприятия в авторской трактовке представляют собой нематериальный маркетинговый актив, обеспечивающий рост лояльности, вовлеченности и срока трудовой деятельности работников предприятия. Экономический эффект в операционной деятельности достигается за счет роста производительности труда, оптимизации численности и состава персонала, снижении непроизводительных затрат, возможных при чрезмерной текучести;

– автором предложена теоретическая разработка в которой увязаны этапы профессионального жизненного цикла, приоритеты развития индивидуума как работника и инструменты и методы маркетинга персонала, необходимые для гармонизации отношений с персоналом. Реализация предлагаемого подхода соответствует маркетинговой идеологии организации продуктивного взаимодействия предприятия и его работников на основе понимания и разделения обеими сторонами приоритетов, целей и задач развития обеих партнеров в маркетинговом процессе, ориентированном на долгосрочные, продуктивные и взаимовыгодные отношения работодателя и работника;

– авторский подход в части визуализации процесса маркетинга персонала подчеркивает необходимость концентрации внутренних маркетинговых усилий на совместном высвобождении трудоспособности всех категорий работников с учетом личных, командных и профессиональных особенностей каждой конкретной личности, которые могут и должны быть использованы предприятием, в том числе и за счет маркетинговых инвестиций в формирование и развитие долгосрочных отношений;

– маркетинговая идеология формирования и развития долгосрочных отношений с работниками предприятия, по мнению автора, должна рассматривать факт увольнения сотрудника не как его потерю, а как факт перехода его в новое профессиональное состояние, в котором его личные, командные и профессиональные навыки хотя и менее доступны для предприятия, но могут быть мобилизованы и использованы в случае необходимости. При этом особенностями использования аутплейсмента в качестве метода маркетинга персонала является дифференциация уволенных сотрудников по основаниям увольнения с зачислением скомпрометированных во внутренний «черный список» и зачислением не скомпрометированных во внешний кадровый резерв. Авторский подход призван обеспечить предприятию дополнительные маркетинговые возможности в отношении уволенного персонала, рассматривать отношения с ними как маркетинговый актив, обеспечивающий возмож-

ность мобилизации маркетинговых резервов повышения эффективности текущей операционной деятельности предприятия.

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы:

– формирование долговременных выгодных отношений с персоналом предприятия входит в число стратегических целей функционирования корпоративной системы маркетинга, и в наиболее современных подходах обеспечивается за счет реализации интегральной маркетинговой функции: внешнего маркетинга персонала – на рынках трудовых ресурсов, внутреннего маркетинга персонала – в пределах системы управления персоналом внутри предприятия;

– спецификой использования кадрового потенциала современного предприятия является использование как ресурсного, так и маркетингового подходов к его формированию, развитию, переходу в статус партнеров / совладельцев;

– создание долгосрочных отношений с персоналом предприятия относится к числу методов создания и развития уникальных конкурентных преимуществ, не поддающихся копированию в рамках известных методов конкурентного мониторинга и бенчмаркинга в силу длительности маркетингового процесса и уникальности кадрового состава конкретного предприятия;

– современные теоретико-методологические подходы к исследованию сущности, направленности и функциональности процесса маркетинга персонала обладают определенной содержательностью, однако практически не учитывают формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений собственников, руководства и работников предприятий, что является существенным, на наш взгляд, пробелом в части теоретического осмысления и практической реализации маркетинговых воздействий в отношении персонала предприятий;

– анализируя состав и особенности функций маркетинга персонала в трактовках ведущих авторов – исследователей данной проблематики, необ-

ходимо отметить, что каждый из них внес значительный вклад в развитие теории маркетинга персонала применительно к классификации функций, целей и задач кадровых маркетинговых мероприятий. В то же время, по мнению автора, состав функций маркетинга персонала может быть дополнен за счет внесения и характеристики следующих функций: маркетинговое профилирование новых работников предприятия; согласование режима трудовой деятельности и условий труда в соответствии с маркетинговым профилем нового работника; вовлечение новых, действующих и «потерянных» работников предприятия в деятельность корпоративной системы продаж и общий маркетинговый процесс; маркетинговые воздействия в отношении уволенных / «потерянных» работников;

– автором предлагается адаптированная версия системы принципов организации маркетинговой деятельности с учетом специфики маркетингового воздействия в отношении персонала предприятия. Суть авторского подхода состоит в подчеркивании того факта, что реализация мероприятий маркетинга персонала обеспечивает достижение не только краткосрочных, и долгосрочных эффектов, выраженных в практической реализации маркетинга отношений, развитию долгосрочных и взаимовыгодных отношений, в конечном итоге – устойчивому развитию предприятия на основе углубления и роста эффективности его маркетингового взаимодействия со всеми субъектами корпоративной маркетинговой системы;

– авторский подход к оценке долговременных отношений как стратегической цели корпоративных систем маркетинга персонала включает в себя следующие направления: визуализация структуры и особенностей формирования долгосрочных отношений в корпоративной системе маркетинга; характеристика долговременных отношений с работниками как нематериального маркетингового актива предприятия; концепция профессионального жизненного цикла работника в пределах календарной продолжительности жизни; авторская версия маркетингового процесса формирования и развития долговременных отношений предприятия и персонала; особенности применения

аутплейсмента в системе маркетинга персонала, ориентированной на поддержание долгосрочных отношений;

– авторская визуализация содержания и особенностей долгосрочных отношений предприятия и его работников предусматривает выделение и характеристику шести уровней и может служить теоретико-методологической основой формирования каскада оперативных и стратегических целей корпоративной системы маркетинга современного предприятия в части, направленной на структурирование и обеспечение формирования и развития долгосрочных отношений с наемным персоналом;

– характеристика долгосрочных отношений предприятия с персоналом как нематериального маркетингового актива приведена на основе характеристик: характер участия в производстве продукции/оказании услуг; денежная оценка; ценность в операционном бизнес-процессе; характер затрат на формирование; изменчивость во времени; возможность копирования конкурентами; особенности актива. Долгосрочные отношения с персоналом предприятия в авторской трактовке представляют собой нематериальный маркетинговый актив, обеспечивающий рост лояльности, вовлеченности и срока трудовой деятельности работников предприятия. Экономический эффект в операционной деятельности достигается за счет роста производительности труда, оптимизации численности и состава персонала, снижении непроизводительных затрат, возможных при чрезмерной текучести;

– автором предложена теоретическая разработка в которой увязаны этапы профессионального жизненного цикла, приоритеты развития индивидуума как работника и инструменты и методы маркетинга персонала, необходимые для гармонизации отношений с персоналом. Реализация предлагаемого подхода соответствует маркетинговой идеологии организации продуктивного взаимодействия предприятия и его работников на основе понимания и разделения обеими сторонами приоритетов, целей и задач развития обеих партнеров в маркетинговом процессе, ориентированном на долгосрочные, продуктивные и взаимовыгодные отношения работодателя и работника;

– авторский подход в части визуализации процесса маркетинга персонала подчеркивает необходимость концентрации внутренних маркетинговых усилий на совместном высвобождении трудоспособности всех категорий работников с учетом личных, командных и профессиональных особенностей каждой конкретной личности, которые могут и должны быть использованы предприятием, в том числе и за счет маркетинговых инвестиций в формирование и развитие долгосрочных отношений;

– маркетинговая идеология формирования и развития долгосрочных отношений с работниками предприятия, по мнению автора, должна рассматривать факт увольнения сотрудника не как его потерю, а как факт перехода его в новое профессиональное состояние, в котором его личные, командные и профессиональные навыки хотя и менее доступны для предприятия, но могут быть мобилизованы и использованы в случае необходимости. При этом особенностями использования аутплейсмента в качестве метода маркетинга персонала является дифференциация уволенных сотрудников по основаниям увольнения с зачислением скомпрометированных во внутренний «черный список» и зачислением не скомпрометированных во внешний кадровый резерв. Авторский подход призван обеспечить предприятию дополнительные маркетинговые возможности в отношении уволенного персонала, рассматривать отношения с ними как маркетинговый актив, обеспечивающий возможность мобилизации маркетинговых резервов повышения эффективности текущей операционной деятельности предприятия.

2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОНИТОРИНГУ И ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА БАЗЕ ХАРАКТЕРИСТИК ЛОЯЛЬНОСТИ, ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ДОЛГОСРОЧНЫХ ЭФФЕКТОВ

2.1. Лояльность персонала и современные методы ее мониторинга

Современный маркетинговый инструментарий оценки лояльности персонала характеризуется значительным числом методических подходов и конкретных методик, позволяющих в той или иной степени охарактеризовать состояние и динамику этого маркетингового эффекта. Рассмотрим наиболее удачные и апробированные в практике методики отечественных и зарубежных авторов, обеспечивающие возможность идентификации и мониторинга динамики лояльности персонала с последующей возможностью интенсивного маркетингового воздействия.

По мнению И.А. Германова и Е.Б. Плотниковой, лояльность персонала может быть определена с нескольких позиций:

- как характеристика субъектной взаимосвязи между работниками и предприятием-работодателем (может быть рассмотрена как преданность или приверженность);
- как социально-психологическая характеристика, характеризующая сложившийся положительный эмоциональный фон, в том числе такие характеристики, как желание чувствовать себя ее участником, разделение ее целей, желание оставаться в составе организации продолжительное время;
- как качественная характеристика, характеризующая поведение работника в реальных / потенциальных ситуациях рекрутмента, найма / увольнения, кризисных пиках трудовой деятельности и т.д.¹

¹ Германов И.А., Плотникова Е.Б. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер – Аллен) // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2011. №3. С. 106.

Отметим, что данный подход отражает широко распространенную в отечественной экономической науке управленческую парадигму и ограничен рамками ситуационного подхода, поскольку не рассматривает лояльность персонала как следствие установления и развития долгосрочных отношений с персоналом предприятия. Рассматриваемые авторы предприняли попытку практической апробации методики Мейер-Аллен (в переводе В.И. Доминьяка), предусматривающей структурирование показателя лояльности с выделением:

- аффективной лояльности, характеризующей степень и положительность эмоциональной привязки работника к предприятию-работодателю;
- нормативной лояльности, характеризуемой как воспринимаемый уровень обязательств работника перед предприятием – работодателем;
- продолженной лояльности, характеризующей желание и возможность работника продолжать свою трудовую деятельность в пределах предприятия – работодателя¹.

По мнению указанных авторов, использование данной трехкомпонентной структуры позволяет охарактеризовать лояльность как составной нематериальный актив предприятия, обеспечивающий дополнительные выгоды в организации управления персоналом.

Суть авторского методического подхода к оценке лояльности состоит в применении опросника, включающего в себя 18 стандартизированных суждений, отражающих разные субъективные особенности отношения работников к предприятию-работодателю, оценка которым дается по 7-бальной шкале, позволяющей (по мнению авторов) достаточно охарактеризовать состояние лояльности респондентов в контексте рассмотренного трехэлементного концепта. Оценка надежности исследования была проведена по критерию альфа Кронбаха, применяющемуся для оценки степени согласованности внутренних характеристик одного объекта.

¹ Германов И.А., Плотникова Е.Б. Измерение организационной лояльности персонала (опыт апробации методики Мейер – Аллен) // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2011. №3. С. 106.

Сразу отметим, что дискуссионным представляется термин «надежность» в интерпретации авторов, использующих критерий альфа Кронбаха, а не вариацию и показатели динамики количественного варьирующего признака. От того, что отдельные вопросы опросника могли перекликаться между собой или характеризовать с разных сторон один и тот же параметр отношения работника к предприятию – работодателю, совсем не следует обеспечение высокого уровня надежности / валидности получаемых результатов, которое в практике маркетинговых исследований может быть количественно охарактеризовано с помощью нормативов ошибки выборки и доверительного интервала, примененных к количественным данным по варьируемому признаку.

Кроме того, подтвержденным научным фактом, в значительной мере снижающим значимость результатов, полученных авторами, является парадокс Лапьера, суть которого состоит в необходимости учета реального различия между мнениями, суждениями и оценками респондентов и их фактическим поведением при попадании в реальную маркетинговую ситуацию¹. По мнению Р. Лапьера выявление установок (в том числе работников) с помощью опросников не позволяет получить реальный прогноз поведения и позицию индивидуума в конкретных условиях, они скорее характеризуют систему ценностей работника, нежели его реальное поведение в сложных, подчас кризисных в личном и профессиональном плане ситуациях (например, сокращение или увольнение).

Отметим также, что количественная интерпретация лояльности в работе приведенных авторов никак не связана с ключевыми показателями работы предприятия, кроме того, она могла бы быть существенно модернизирована за счет применения прогрессивного метода маркетинговых исследований – эксперимента – особенно в ситуациях, когда исследуемый респондент не осведомлен о его условиях и начале (скрытый эксперимент).

¹ Копец Л. В. Классические эксперименты в психологии. Киев., 2010. URL: http://psyfactor.org/lib/paradox_lapierre.htm

По мнению С.С. Баранской структура лояльности как долгосрочного эффекта, характеризующего особенности трудового поведения работника в пределах организации может быть исследована в следующих направлениях:

- организационной лояльности как характеристики отношения действующего сотрудника к предприятию-работодателю, выраженной в соблюдении и разделении норм и правил корпоративной культуры, отсутствии склонности к саботажу, отсутствии безразличия;

- профессиональной лояльности, выражаемой в склонности конкретного работника к самореализации в пределах выбранной им профессиональной специализации независимо от факта трудовой деятельности в конкретной организации;

- лояльности / мотивации к труду как центральному процессу в жизни работника (конкретное воплощение – трудолюбие)¹.

Содержание авторской методики оценки лояльности С.С. Баранской реализовано посредством разработки (и последующего применения) опросника, включающего 25 утверждений с возможностью дифференцированной их оценки респондентов по 5-балльной шкале (от полного несогласия до полного согласия). Опрос включает в себя две части:

- отношение к действующей организации – работодателю;
- отношение к идеальной / желаемой организации – работодателю.

Сопоставление полученных профилей, по мнению рассматриваемого автора, позволяет выделить проблемные зоны в части формирования и развития лояльности действующего персонала с помощью экспертного метода оценки психометрической специализации.

В составе шкалы организационной лояльности выделены шкалы гордости за организацию, вовлеченность в деятельность организации как группы единомышленников, отношения сотрудников к возможности и фактам нелояльного поведения работников по отношению к исследуемой организации.

¹ Баранская С.С. Методика измерения лояльности // Психологические исследования. 2011. №1(15). URL: <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>

В составе шкалы профессиональной лояльности предложены пять утверждений общепрофессиональной направленности, характеризующие, по мнению автора, направленность профессиональной компетенции респондента.

В шкале, позволяющей оценить лояльность к труду, представлены утверждения, характеризующие общие установки респондента на отношение к трудовой деятельности как к неотъемлемому элементу жизнедеятельности работника.

Надежность разработанного опросника была оценена С.С. Баранской с использованием методологии факторного анализа на основе метода главных компонент и варимакс-вращения (анализировалась трехфакторная и пятифакторная модели на предмет сочетаемости / мультиколлинеарности исследуемых признаков). Для оценки надежности получаемых результатов были применены критерии альфа Кронбаха, split-half, проверка опросника на нормальность распределения была охарактеризована методом расчета Z-критерия Колмогорова–Смирнова¹.

В качестве положительных моментов, присущих данному методическому подходу необходимо отметить применение апробированного в маркетинговых исследованиях общего и специализированных направлений метода сравнения с эталоном, действительно позволяющего выявлять маркетинговые резервы в части удовлетворенности / неудовлетворенности потребителей (в данном случае – персонала) условиями маркетингового взаимодействия с предприятием. Вместе с тем, рассмотренной методике присущи следующие отрицательные особенности:

– изучение психологических установок работника, а не реальных фактов его лояльности или характеристик, получаемых в скрытом эксперименте путем моделирования ситуации, в которой от работника требуется проявление конкретной формы лояльности;

¹ Баранская С.С. Методика измерения лояльности // Психологические исследования. 2011. №1(15). URL: <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>

– проверки надежности свидетельствуют о масштабе применения математического аппарата, но бесполезны в отсутствие количественно измеримого варьирующего признака (традиционно в маркетинговых исследованиях потребительского поведения таковым является размер среднего чека при приобретении конкретного товара, исходя из чего рассчитывается размер выборки, определяются ошибка выборки и доверительный интервал, прямо характеризующие надежность результатов исследования);

– полученные оценки в значительной степени определяются ситуационными факторами: в разных ситуациях, требующих проявления лояльности, а особенно после них ответы у одного и того же работника на одинаковые вопросы будут разными, что характеризует прежде всего динамику восприятия и значение личностного подхода к изучению поведения работника в пределах организации;

– уважаемым автором не соотнесены количественные данные, характеризующие лояльность персонала (средний срок работы на предприятии, количество работников, уволившихся в 1 месяц / первые 3 месяца / первый год работы, количество работников, скомпроментированных сотрудничеством с конкурентами / несоблюдением корпоративной культуры и т.д.);

– непонятным осталась практическая ценность данной методики: о чем свидетельствует высокая / средняя / низкая выявленная факторная лояльность, как она соотносится с реальной производительностью труда, участием в развитии предприятия и т.д.;

– как и в предыдущем случае, С.С. Баранская игнорирует долгосрочные маркетинговые эффекты, возникающие в ходе реализации маркетинговой концепции во взаимодействии с персоналом предприятия: лояльность оценивается в статистическом измерении, что в определенной мере снижает теоретическую ценность и практическую значимость рассмотренного методического подхода.

Г. Ситигова предлагает оценивать лояльность персонала как элемент системы корпоративных стратегических показателей на основе применения

показателя чистого индекса поддержки (Net Promoter score). Первоначально данный индекс использовался для исследования структуры и возможностей усиления лояльности потребителей (на рынках товаров и услуг) за счет выделения промоутеров – потребителей, высоко оценивших продукт/услугу и активно его рекомендующих, и детракторов – потребителей, негативно оценивших продукт/услугу и формирующих негативное коммуникационное поле в пределах круга своего общения. Посредством пересчета клиентской базы промоутеров и детракторов в число рекомендаций (промоутер – 3-4 положительных, детрактор – 6-8 негативных) при взятом соотношении 6 положительных рекомендаций – 1 новый клиент и 1 негативная рекомендация – 0,83 потерянного клиента появляется в той или иной мере обоснованная возможность прогноза клиентской базы и платежеспособного спроса на продукцию предприятия в плановом операционном цикле¹.

Отметим, что при апробации данного подхода применительно к модели поведения потребителей банковских услуг рассматриваемый автор оперировал исключительно количественными данными маркетинговой результативности: динамикой остатков финансовых ресурсов на расчетных счетах в среднем на 1 клиента, процент изменения финансовых ресурсов на расчетных счетах в среднем на 1 удержанного клиента, средние комиссии по движению средств в расчете на 1 клиента. Положительная совместная динамика показателей структуры лояльности клиентской базы и количественных показателей результативности маркетингового воздействия дала автору основание предположить наличие тесной (линейной) связи между структурой лояльности и результативностью / эффективностью маркетингового воздействия.

Однако при попытке внедрения данного методического подхода в маркетинговую исследовательскую деятельность по оценке лояльности персонала организации Г. Ситигова столкнулась со следующими его особенностями:

¹ Чичмели И.В. Концепция чистого индекса поддержки (Net Promoter Score). URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/segment/nps.htm>

– в ходе опроса работников предприятия были заданы два вопроса: закрытый (о вероятности рекомендации работодателя своим коллегам со шкалой ответов от 0 до 10) и открытый, направленный на детализацию причин подобной оценки;

– результат оценки был отрицательным: «промоутеров» среди персонала было на 36% меньше чем «детракторов»;

– в качестве вариантов ответов на второй вопрос были использованы характеристики «Участие в принятии решений», «Карьерный рост», «Заработная плата», «Социальный пакет», «Интерес к выполняемой работе», «Кадровая политика», «Трудовая нагрузка», «Коллектив», «Стабильность». Оценки ниже 6 баллов были отнесены к критическим, оценки более 8 баллов – к позитивным. На основании расчета средних значений автором делались выводы о наличии резервов роста лояльности персонала в конкретных направлениях (в авторском исследовании этими секторами стали «Карьерный рост» и «Участие в принятии решений»);

– после получения экспертных оценок лояльности автор перешла к выводам, характеризующим готовность персонала к изменениям конкурентной позиции компании¹, которые, к сожалению, абсолютно не следуют из приведенного опроса и не могут быть признаны валидными (сложно оценить с высокой долей надежности ответ на вопрос «Что вы сделаете, если бы ...»).

Отметим также, что приведенная попытка адаптации апробированного и подтвердившего свою информационную эффективность метода исследования потребительского рынка применительно к специфике маркетингового взаимодействия с персоналом предприятия без понимания количественных показателей, характеризующих уровень лояльности персонала, свелась, на наш взгляд, к формальному копированию методического подхода с получением достаточно спорных и мало информативных средних оценок текущей результативности кадровой политики организации. Наличие, состав и значимость

¹ Сигитова Г. Измерение лояльности персонала. URL: <http://www.dekanblog.ru/izmerenie-loyalnosti-personala/#>

долгосрочных отношений с персоналом как результат маркетинговых воздействий рассматриваемым автором также были проигнорированы.

По мнению Ю.П. Ранде, ключевыми характеристиками результативности маркетингового взаимодействия организации с собственным персоналом являются удовлетворенность и лояльность (рассматриваемая как оценка работником степени собственной удовлетворенности работой). Рассматриваемый автор выделил следующие типы удовлетворенности работой:

- растущее удовлетворение;
- стабильное удовлетворение;
- псевдоудовлетворенность;
- устоявшаяся неудовлетворенность;
- конструктивная неудовлетворенность;
- полная неудовлетворенность (с крайней фазой – увольнением)¹.

Сразу отметим, что количественного критерия, обеспечивающего надежную сегментацию данных состояний оценки работника рассматриваемый автор не приводит, что препятствует подтверждению самого факта их наличия в авторской структуре и составе.

Тип удовлетворенности работой, по мысли Ю.П. Ранде характеризуется экспертной оценкой работника – согласием с одним из шести возможных утверждений. Далее рассчитывается удельный вес работников, выбравших конкретное утверждение, что по мысли анализируемого автора, характеризует вероятность их увольнения в ближайшее время.

Данная методика, на наш взгляд, ценна именно попыткой связи количественной результирующей величины – вероятности увольнения с экспертной оценкой удовлетворенности работы. К сожалению, уважаемый автор не привел данных, подтверждающих или опровергающих его гипотезу в сравнении с реальной динамикой текучести кадров на предприятиях, выбранных им в качестве объектов исследования.

¹ Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. №3.

Среди иностранных методических разработок, призванных с той или иной долей точности оценить текущее состояние лояльности персонала необходимо отметить методику Р. Маудзэ¹. На основании ответов на 15 утверждений, в которых делается попытка смоделировать типовые трудовые ситуации с использованием 7-балльной шкалы (от полного согласия до полного несогласия) делается попытка вывода о состоянии лояльности применительно к конкретному сегменту работников предприятия (для чего производится кросс-табулирование полученных средних оценок по факторам возраста, пола, служебного статуса / должности, общего профессионального стажа, стажа работы внутри конкретной организации). Кроме того, данный подход позволяет получать оценки в динамике и сравнивать тренды маркетинговых воздействий в отношении персонала предприятия и его психологические установки / ожидания².

Как и во всех предыдущих случаях, автор данного методического подхода, на наш взгляд необоснованно, отождествляет лояльность персонала и его текущий настрой на трудовую деятельность, пытаясь на основании выявления несоответствия сделать вывод о достаточной / недостаточной лояльности работников организации. Количественные показатели эффективности маркетинговых воздействий в отношении персонала данным автором не разрабатывались, практическая ценность рассмотренного подхода не может быть оценена однозначно.

По мнению С. Голубкова, методология оценки лояльности персонала организации должна осуществляться в двух основных направлениях:

– внешняя, характеризующая уровень проявления в трудовой деятельности персонала негативных фактов и явлений (опозданий, прогулов, ненадлежащего трудового поведения и т.д.). В данном случае лояльность отождествлена с благонадежностью (по нашему мнению – скорее с добропорядочностью);

¹ Доминяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал-микс. 2003. №1 (14). С. 107–111.

² Там же.

– внутренняя, характеризующая структуру психологических отношений работника в трудовой роли (к организации, начальнику, коллегам, потребителям)¹.

Рассматриваемым автором предложена следующая иерархия состояний лояльности, характеризующая комплексное взаимодействие оценок внешней и внутренней лояльности:

- нулевая лояльность – «Другие не лояльны, работник сам не лоялен»;
- первая стадия лояльности (проникновение в организацию) – «Другие лояльны, работник сам не лоялен»;
- вторая стадия лояльности (укрепление в организации) – «Другие лояльны, работник сам лоялен»;
- третья стадия лояльности («патриотизм») – «Другие не лояльны, работник сам лоялен».

На основе рассмотренной иерархии автором внесены рекомендации по использованию 12 утверждений с их оценкой респондентами на основе 5 балльной шкалы (от – 2 до +2). Полученные характеристики, в соответствии с авторской точкой зрения, позволяют выделить долю нормативной («знаю»), эмоциональной («отношусь») и поведенческой («делаю») лояльности².

Отметим несомненную научную ценность данной методики в ее сопоставлении с профессиональным жизненным циклом работника внутри компании и возможностью идентификации резервов роста управления персоналом, возникающим из-за несоответствия фаз данного жизненного цикла и достигнутого уровня / стадии лояльности.

Однако в данном случае автор также углубляется в психологические аспекты лояльности, игнорируя факт понесения предприятием / организацией затрат на рекрутмент, отбор, наем, обучение, адаптацию, увольнение и аутплейсмент персонала, охваченного непроизводительной текучестью, а также резервы роста результативности операционной деятельности, связанные с во-

¹ Голубков С. Лояльность персонала компании: ее психологическая структура, процесс формирования и методика измерения // Управление персоналом. 2009. №6.

² Там же.

влеченностью персонала на основе долгосрочных отношений в процесс развития организации.

К.В. Харский предпринял весьма, на наш взгляд, обоснованную попытку расширения инструментария маркетинговых исследований лояльности персонала предприятия / организации на основе адаптации такого метода маркетинговых исследований, как наблюдение, к оценки лояльности через ее внешние проявления в ходе трудовой деятельности конкретного работника¹.

В анализируемом авторском подходе с помощью 5 балльной шкалы оценки, свидетельствующей о частоте конкретных проявлений лояльности организации в трудовом поведении работника, предпринята попытка оценить:

- самоотдачу в процессе трудовой деятельности;
- количество положительных упоминаний о компании – работодателе в общении с коллегами;
- демонстрацию лояльности;
- согласие на любые виды трудовой деятельности внутри организации;
- совпадение принципов / ценностей работника и предприятия;
- гордость за имеющуюся работу и ее постоянную демонстрацию;
- вероятность отказа в случае предложения работы с другого работодателя с одинаковыми условиями;
- наличие эмоционального подъема и постоянного вдохновения в процессе трудовой деятельности;
- диапазон роста привлекательности условий трудовой деятельности до принятия решения о смене работодателя;
- удовлетворенность работника фактом трудоустройства в конкретную компанию на фоне наличия конкурентных предложений;
- демонстрацию намерения связать свою карьеру с трудовой деятельностью в конкретной организации;

¹ Харский К.В. Методика оценки лояльности. URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-ocenki-loyalnosti?page=0>

- демонстрацию одобрения работником кадровой политики и мероприятий кадровой стратегии;
- наличие фактов внесения рационализаторских предложений, пресечение нарушений со стороны других сотрудников, равнодушие к результатам деятельности предприятия и его судьбе в целом;
- искреннее удовлетворение возможностью трудовой деятельности в данной организации;
- искреннее удовлетворение своим решением о выборе данной организации в качестве работодателя¹.

Оценка лояльности конкретного работника осуществляется с помощью арифметического подсчета баллов и их соотнесения с максимально возможным результатом, а также определения среднего уровня лояльности и соотнесения с ним рейтинга конкретных работников.

Анализируя данный методический подход, необходимо отметить его очевидную инновационность в части обоснования целесообразности применения альтернативного традиционным опросам метода маркетинговых исследований – наблюдения с весьма, на наш взгляд, обоснованной попыткой его адаптации к специфике маркетингового взаимодействия предприятия – работодателя с персоналом предприятия. Автором предложены конкретные и измеримые характеристики, в достаточной мере характеризующие направленность и ориентированность подобного взаимодействия, позволяющие также определить наличие и динамику долгосрочных / краткосрочных отношений и установок, формирующих конкретное трудовое поведение работника организации. Кроме того, применение данной методике в составе комплексной процедуры оценки персонала методом «360 градусов» позволяет выявить сотрудников с проблемной лояльностью, спрогнозировать их перспективы в организации, принять превентивные меры в части недопущения рискованных ситуаций, связанных с преодолением критически низкого уровня

¹ Харский К.В. Методика оценки лояльности. URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-ocenki-loyalnosti?page=0>

лояльности (кража имущества/ информации, разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия, его дискредитация в среде партнеров / клиентов / конкурентов и т.д.)

К недостаткам описываемого метода, которые, однако, могут быть преодолены в ходе комплексного маркетингового исследования, предусматривающего применение результативного сочетания методов маркетинговых исследований и их адаптацию с учетом специфики маркетинга персонала, необходимо отнести следующие моменты:

- показная лояльность не всегда соответствует реальным установкам и фактической результативности трудовой деятельности конкретного работника;

- форма наблюдения должна заполняться не едино разово, а непрерывно, особенно в отношении персонала, имеющего статус «человеческий капитал»;

- наблюдение за лояльностью персонала, особенно при сочетании нескольких каналов наблюдения (например, начальник – коллеги – клиенты – технические средства) требует затрат, на порядок больше, чем при использовании техник опроса и может быть воспринято персоналом как попытка вмешательства в личную жизнь, что само по себе может стать фактором снижения лояльности и трудовой мотивации.

По мнению А. Зенировой, лояльность работников может быть охарактеризована готовностью персонала к трудовой деятельности в рамках корпоративной культуры и норм кадровой политики предприятия¹. Лояльность персонала рассматриваемый автор предлагает оценивать в зависимости от уровня оценок работниками утверждений по следующим структурным блокам:

- знание работником перспектив и планов предприятия;
- оценка стиля управления непосредственного руководителя;
- оценка работником психологического климата;

¹ Зенирова А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала // Управление персоналом. 2014. №14.

- оценка работником условий труда;
- оценка состава и достаточности элементов корпоративного социального пакета;
- отношение работника к сумме и условиям выплаты заработной платы / материальной мотивации;
- оценка содержания и направленности текущей трудовой деятельности;
- оценка перспектив самореализации внутри организации;
- перспектива карьерного роста¹.

Отметим, что к авторскому определению лояльности подходят только блоки оценки психологического климата, условий труда, социального пакета / заработной платы, текущей трудовой деятельности, перспектив самореализации и карьерного роста. Первый блок указывает на вовлеченность работника в трудовую деятельность, второй отражает экспертную оценку квалификации руководителя со стороны непосредственных подчиненных.

При этом автор приводит один из наиболее точных количественных показателей, прямо характеризующий уровень лояльности действующего персонала – число резюме, размещенных действующими работниками на специализированных рекрутинговых сайтах (хотя процесс поиска новой работы в процессе текущей трудовой деятельности не всегда протекает в виде данной формы коммуникаций работника с субъектами внешнего рынка трудовых ресурсов).

По определению С.И. Файбушевича, лояльность персонала означает его верность организации, стремление разделить ценность корпоративной культуры, добровольное признание норм-правил и норм-рамок, обеспечивающее управляемость и благонадежность сотрудников в процессе трудовой деятельности. В рамках авторского методического подхода разработан опросник из 36 вопросов, часть из которых (18) представляет собой элементы шкалы искренности и не несут смысловой нагрузки, позволяя обеспечить стабиль-

¹ Зенирова А. Методика измерения удовлетворённости (лояльности) персонала // Управление персоналом. 2014. №14.

ный эмоциональный фон респондента при заполнении опросника, другая часть (18 утверждений) обеспечивает количественную интерпретацию текущего уровня лояльности конкретного работника на основе расчета рейтинга его лояльности предприятию. В опроснике применена 11-бальная шкала (от -5 до +5 с разграничителем 0), сравнение расчетного индекса с пороговыми критериями групп лояльности (более 54 – высокая лояльность, 18-54 – средняя лояльность, от 18 до -18 – низкая лояльность, меньше -18 - отсутствие лояльности)¹.

Невзирая на все недостатки подобного подхода к измерению лояльности на основе текущих психологических установок и необходимости нивелирования ситуационных факторов в процессе проведения исследования отметим возможность и целесообразность использования дополнительных вопросов, снижающих когнитивные возможности респондентов по интуитивному выбору правильных ответов.

В авторской методологии В. Доминьяка для измерения лояльности использована S-образная кривая, отражающая, по мнению автора, динамику лояльности конкретного работника в процессе его жизненного цикла трудовой деятельности внутри организации:

– на этапе трудоустройства работник обладает потенциальной лояльностью, выработанной при обработке информации о предприятии - работодателе, полученной из открытых источников. По мнению уважаемого автора уровень потенциальной лояльности растет в процессе трудоустройства и достигает своего пика в момент непосредственного приема на работу;

– после прохождения пика (в авторской версии – стабилизации) лояльность работника начинает снижаться за счет расхождений между его ожиданиями и реальным содержанием трудовой деятельности;

– в то же время момент начала трудовой деятельности в организации должен, по мнению В. Доминьяка, являться основой выработки лояльности,

¹ Файбушевич С.И. Оценка лояльности сотрудников. URL: http://www.elitarium.ru/2006/06/02/ocenka_lojalnosti_sotrudnikov.html

определяемой реальным местонахождением работника в организации – воспринятой лояльности;

– результирующая или суммарная лояльность работника есть результат сложения воспринятой и потенциальной лояльности.

Для апробации авторского методического подхода был использован адаптированный инструментальный опросник Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) на базе 15 утверждений с возможностью ответа по 7-бальной шкале¹.

Авторский подход обладает достаточной научной ценностью в плане попытки интерпретации факторов, формирующих уровень лояльности конкретного работника, хотя его использование в практике маркетинга персонала, на наш взгляд, затруднено из-за:

- акценте на установках, а не реальном трудовом поведении;
- статическом измерении установок и их агрегировании, не всегда обоснованном с точки зрения итоговой оценки лояльности;
- отсутствии проверки надежности получаемых результатов с точки зрения соответствия получаемых данных последующей динамике фактического трудового поведения респондентов.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

- подавляющее большинство современных методических подходов к исследованию лояльности персонала основаны на текущих оценках психологических установок работников на трудовую деятельность с последующим агрегированием получаемого рейтинга и его сопоставлением с нормативными значениями. Такая методология реально применима в деятельности отдела маркетинга персонала, однако обладает существенными недостатками: не учитывает долгосрочного характера и проявлений лояльности, а также необходимости долгосрочных маркетинговых усилий по выработке, контролю и

¹ Доминьяк В. Измерение лояльности: действующая модель. URL: <http://dominiak.ru/publ/publ9.html>

развитию лояльности как самостоятельного вида долгосрочного маркетингового эффекта;

- выявление, идентификация и оценка лояльности персонала поддаются применению общих и специальных методов маркетинговых исследований (наблюдения, эксперимента, тестирования) при условии адаптации их содержания и направленности в соответствии со спецификой отношений с персоналом предприятия как нематериального маркетингового актива;

- адекватная оценка лояльности и других долгосрочных маркетинговых эффектов, возникающих как следствие установления и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений предприятия – работодателя с персоналом, требует использования не только массива психологических установок, но формирования, мониторинга и оценки набора количественных показателей, прямо отражающих состояние и динамику рассматриваемого явления.

2.2. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ЭФФЕКТ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОТНОШЕНИИ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные методические подходы к оценке вовлеченности как эффекта маркетинговой деятельности в отношении работников предприятия представлены М. Захаровой, Е. Костючиком, Н. Николаевым, Ф. Райхельдом, Т. Рябовой, Е. Семянистой, Е.А. Скриптуновой, Л.И. Соколовой.

М. Захарова отождествляет вовлеченность с особенностями эмоционального и интеллектуального состояния работника, находясь в котором она стремится выполнять свои трудовые обязанности на максимально возможном уровне¹.

При этом указанный автор подчеркивает необходимость развития и совершенствования опроса как основного метода получения маркетинговых данных о состоянии и динамике вовлеченности сотрудников предприятия по следующим обстоятельствам:

¹ Захарова М. Почему стандартные методики оценки вовлеченности дают неадекватные результаты. URL: <http://www.psychology.ru/library/3950>

– и общая оценка вовлеченности, и характеристики ее отдельных направлений не могут быть оценены единообразно в международных и российских компаниях в силу существенных различий в отношении к трудовой деятельности и ее результатам российских и зарубежных работников;

– фактор ментальности, в рамках которого отсутствие вовлечения западного работника в процесс принятия решений на предприятии считается отрицательным аспектом, снижающим общую оценку вовлеченности, в то время как российский работник часто направлен на трудовую деятельность как процесс, а не на достижение максимально возможного его результата;

– факторами, определяющими конкретный уровень вовлеченности работников как результат маркетинговых воздействий, являются географическое размещение предприятия, стадия ее жизненного цикла, история и конкурентная стратегия, реализованный в управлении стиль руководства, состояние рыночной конъюнктуры и т.д.;

– базовые представления работников о своей роли в трудовом процессе, навязанные корпоративной культурой и формирующие их участие в трудовой жизни исключительно в направлении регулярного участия в стандартных трудовых процедурах и процессах существенно препятствуют внедрению маркетинговой идеологии управления персоналом, ориентированной на выработку долгосрочных отношений на базе нормализации трудовой роли конкретного работника, обеспечения высвобождения его трудоспособности и максимально полного использования в трудовой деятельности его способностей, склонностей и талантов;

– система ценностей руководителей во многом искажает реальные оценки вовлеченности, поскольку работники в своих оценках прежде всего ориентированы на личную шкалу оценок непосредственного линейного руководителя, а уже потом – на шкалу корпоративных ценностей;

– реальная идеология предприятия, воспринимаемая работниками, в отличие от декларируемой, способна становиться самостоятельным негатив-

ным фактором, препятствующим реализации мероприятий маркетинга персонала¹.

Н. Николаев в авторском исследовании современных определений вовлеченности отмечает, что вовлеченность может быть охарактеризована как высший маркетинговый эффект в иерархии «удовлетворенность – лояльность – вовлеченность»². При этом реальными индикаторами вовлеченности сотрудников в трудовую деятельность автор предлагает считать:

- положительные отзывы, направляемые потенциальным клиентам, сотрудникам, партнерам и иницируемые работником самостоятельно;
- верность предприятию в переломных моментах его деятельности, умение мобилизоваться в трудные и кризисные моменты трудового процесса;
- инициация дополнительных личных усилий для обеспечения положительной динамики результативности бизнеса.

Авторский методический подход Н. Николаева к оценке вовлеченности руководителя в деятельность на предприятии базируется на экспертной оценке двух направлений реализации его трудовых усилий:

- вовлеченность в процесс постановки и решения задач развития корпоративного субъекта;
- вовлеченность непосредственно в трудовой процесс, интерес к непосредственно выполняемой работе³.

На наш взгляд, данный подход обладает определенной научной ценностью, однако в недостаточной мере учитывает особенности маркетинговой концепции управления персоналом современного предприятия. Вовлеченность рассматривается как статистическая величина, автором не рассмотрены ее конкретные проявления и количественные показатели оценки, непонятно какое значение имеет этот показатель для формирования конечных результатов работы предприятия.

¹ Захарова М. Почему стандартные методики оценки вовлеченности дают неадекватные результаты. URL: <http://www.psychology.ru/library/3950>

² Николаев Н.А. Вовлеченность как фактор повышения результативности труда руководителя малого предприятия // Управленец. 2013. №6.

Е. Костючик предлагает следующую авторскую разработку, позволяющую формализовать систему факторов вовлеченности персонала предприятия (рис. 14)¹.

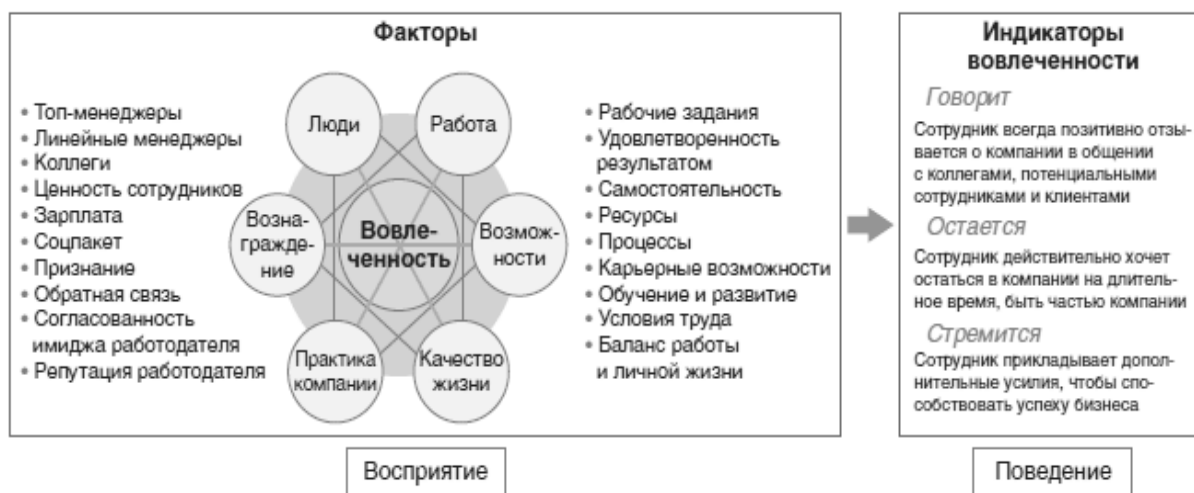


Рис. 19. Факторы повышения вовлеченности сотрудников

Авторский методический подход к оценке вовлеченности предполагает дифференцированную оценку вовлеченности трех категорий работников:

- сотрудники (оценка удовлетворенности и вовлеченности);
- топ-менеджеры (оценка вовлеченности и согласованности общей и кадровой стратегии предприятия);
- специалисты кадровой службы (ключевые особенности управления кадрами и маркетинговой активности в отношении персонала предприятия).

По мнению Е. Костючика, итоговыми показателями оценки вовлеченности персонала как долгосрочного маркетингового эффекта являются:

- реальная оценка уровня управления корпоративными человеческими ресурсами;
- исходные данные для организации таргетированных маркетинговых воздействий в отношении отдельных категорий персонала;
- кадровые риски и шансы в отношении привлечения и удержания ключевых работников;

¹ Костючик Е. Сильный бренд: навстречу вовлеченности // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3.

- точные оценки / рейтинги вовлеченности и удовлетворенности;
- бенчмаркинг-оценки отрасль/регион/страна;
- факторы, определяющие динамику процесса текучести персонала¹.

Отметим, что только последний показатель может быть отнесен к количественным характеристикам вовлеченности в структуре кадровых маркетинговых эффектов, остальные показатели достаточно сложны и неоднозначны в формализации и расчете.

Ф. Райхельд отмечая прямую взаимосвязь между вовлеченностью персонала и уровнем прибыли предприятия в долгосрочной перспективе (но не приводя при этом эмпирических данных, подтверждающих его тезис), подчеркивает возможность ее дифференциации в направлениях экономической и эмоциональной вовлеченности. Категория экономической вовлеченности исследуется в связи с осознанием работником необходимости приносить предприятию дохода больше, чем тратится на его содержание (оплату труда), эмоциональная лояльность связана с готовностью принять на себя личные репутационные риски при рекомендации предприятия представителям заинтересованных контактных аудиторий².

Согласившись с мнением автора относительно долгосрочных преимуществ вовлеченности работников предприятия, не согласимся с авторским тезисом обязательного превышения доходов предприятия от трудовой деятельности конкретного работника над его текущей оплатой труда. Более того, именно в концепции человеческого капитала, рассматривающего работника не как ограниченный ресурс способности к труду, но как полноценного партнера, полностью вовлеченного и активно разделяющего корпоративные цели, ценности и приоритеты, подчеркивается необходимость первоначальных инвестиций в развитие работника с последующим их возмещением в ходе всего профессионального жизненного цикла трудовой деятельности, нередко со-

¹ Костючик Е. Сильный бренд: навстречу вовлеченности // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3.

² Райхельд Ф. Измерение лояльности сотрудников. URL: http://hrm.ru/fm_izmerenie-lojalnosti-sotrudnikov_12726A

вмещаемого с циклом трудовой деятельности внутри одного-единственного предприятия. Наличие эмоциональной вовлеченности может быть рассмотрено как одно из проявлений лояльности в статусе долгосрочного маркетингового эффекта, однако для реальной оценки результативности и экономической эффективности маркетинговых воздействий в отношении персонала предприятия необходимы более точные количественные индикаторы, нежели динамика положительных упоминаний работодателя в вербальном потоке работника.

По оценке Т. Рябовой, получение долгосрочных маркетинговых эффектов на базе формирования отношений предприятие – работники требует полноценной инвестиционной деятельности, учитывающей специфику человеческого капитала как объекта инвестиционных вложений. При этом автор, совершенно обоснованно, на наш взгляд, подчеркивает, что уровень вовлеченности связан с трудовым поведением и должен рассматриваться как динамическая, долговременная и не всегда линейно обусловленная величина¹. В своей практической деятельности автор апробировала методику экспертных оценок, характеризующих уровень вовлеченности сотрудников предприятия следующим образом:

- с точки зрения поведенческих индикаторов «говорит», «стремится», «остается»;
- с точки зрения поведенческих индикаторов «знает, что делать», «любит работу», «делает ее хорошо».

Т. Рябова обращает внимание на актуальной факторной модели вовлеченности, предложенной агентством «Aon Hewitt» (рис. 20). Отметим, что данный методический подход представляет собой основу для проектирования и реализации таргетированных маркетинговых воздействий в отношении персонала предприятия с целью роста его вовлеченности / лояльности.

¹ Рябова Т. Лучшая инвестиция для компании – это работа с уровнем вовлеченности сотрудников. URL: <http://www.top-personal.ru/commentissue.html?62>



Рис. 20. Факторная модель вовлеченности персонала «Aon Hewitt»¹

В то же время приведенная структура факторов не раскрывает маркетинговых возможностей предприятия в части формирования и развития долгосрочных отношений как нематериального маркетингового актива, акцентируя, на наш взгляд не вполне обоснованно, внимание на текущем восприятии работников отдельных параметров кадровой политики и стратегии предприятия. Кроме того, целесообразным представляется выявление и оценка количественных зависимостей между количественной динамикой отдельных факторов данной модели и результирующих показателей, позволяющих говорить об эффективности маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия – к сожалению, в данной модели такие подтвержденные количественно связи отсутствуют, а система количественных индикаторов вовлеченности не нашла своего достойного рассмотрения.

¹ Рябова Т. Лучшая инвестиция для компании – это работа с уровнем вовлеченности сотрудников. URL: <http://www.top-personal.ru/commentissue.html?62>

Указанное обстоятельство объясняет неопределенность авторского подхода в оценке значимости вовлеченности в маркетинге персонала: автор на основании внутренней экспертной оценки считает достаточным уровень вовлечения 70-80% от численности сотрудников предприятия, а недостаточным – 65%. Количественное обоснование данных критериев Т. Рябовой не приведено, более того, она акцентирует внимание на недопустимости применения исключительно качественных методов маркетинговых исследований в отношении вовлеченности персонала.

В качестве дополнительного аргумента, подтверждающего определенную весомость авторского подхода следует отметить авторскую попытку выявить взаимосвязь между уровнем вовлеченности сотрудников и их трудовым стажем внутри предприятия: по мнению Т. Рябовой, динамика уровня вовлеченности переживает циклическую динамику с выделением пика в начале трудовой деятельности и прохождением критической зоны вовлеченности на сроке трудовой деятельности в 2-3 года с последующим выравниванием динамики. На наш взгляд, такой подход в значительной степени отражает существующую реальность, хотя и нуждается в дополнительном количественном обосновании, в том числе во взаимосвязи с анализом количественных индикаторов производительности труда, участия в развитии предприятия, участия в управлении предприятием, опыта совместного преодоления кризисов и т.д.

Е. Семяннистая отмечает наличие подтвержденной связи между показателями вовлеченности персонала и такими количественными критериями эффективности деятельности предприятия, как, например, совокупный доход акционеров либо абсентеизм работников (общее число потерь номинального фонда рабочего времени по вине работников)¹.

¹ Семяннистая Е. Ставка на вовлеченность // Штат. 2012. №9. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/802>

Апробация авторского подхода была проведена при исследовании уровня вовлеченности государственной корпорации «Росавтом» и характеризовалась следующими особенностями:

- общая численность работающих – более 270 тыс. чел., в исследовании приняли участие 39057 чел.;

- были охвачены все категории персонала и региональные представительства государственной корпорации;

- был применен комбинированный способ опроса: 95% - на бумажных носителях, 5% - в электронном формате с последующим агрегированием и статистическим анализом полученных данных в современной аналитической среде SPSS;

- общий уровень вовлеченности в динамике вырос на 2% в сравнении с предыдущим периодом, что по мнению, автора исследования, позволило положительно характеризовать маркетинговые усилия руководства предприятия в отношении персонала;

- положительная динамика индекса вовлеченности была обеспечена таргетированным воздействием на факторы ценности работников, возможности карьерного роста, корпоративные процедуры и политики, деятельность топ-менеджмента, ожидания в части заработной платы;

- к сожалению, авторское утверждение в части наличия подтвержденной линейной связи между уровнем вовлеченности и ключевыми показателями операционной деятельности предприятия не нашло своего подтверждения как в отношении общих, так и в отношении специфических показателей результатов и эффективности анализируемого предприятия.

Л.И. Соколова предлагает следующее авторское видение системы факторов, определяющих уровень вовлеченности работников (с выделением специфики деятельности образовательной организации) (рис. 21)¹.

¹ Соколова Л.И., Мищенко Е.С., Пономарев С.В. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации. Тамбов, 2009. С. 17.



Рис. 21. Вовлеченность персонала в функционирование системы менеджмента качества (на примере образовательной организации – Л.И. Соколова)

Авторский подход к выделению и характеристике отдельных признаков вовлеченности персонала Л.И. Соколовой реализован посредством применения техники опроса по следующим основным направлениям:

- осознание текущей ситуации и целей развития предприятия;
- осознание своей роли в развитии организации, оценка сопричастности работника к ее динамике;
- удовлетворенность в отношении результатов функционирования организации в целом;
- оценка наличия и эффективности системы маркетинга персонала в организации;
- оценка адекватности и результативности примененного в организации стиля руководства;
- оценка вовлеченности в процессы генерирования, принятия, реализации и контроля управленческих решений;
- оценка уровня информированности работников организации;
- наличие и практика соблюдения внутренних этических норм;

- оценка фактической компетентности руководителей структурных подразделений;
- оценка социально-психологического климата, командного духа, ориентированности на общий результат;
- оценка личной удовлетворенности конкретной работой и выполняемыми трудовыми функциями;
- видение перспектив личного и профессионального развития внутри конкретной организации;
- оценка личной удовлетворенности процессами собственного развития внутри организации
- оценка адекватности и справедливости системы вознаграждения за результаты трудовой деятельности и компенсационного пакета;
- оценка достаточности гигиенических факторов, определяющих интенсивность и результативность трудовой деятельности на конкретном рабочем месте¹.

Отметим, что автором было проведено масштабное исследование уровня вовлеченности, единственным слабым местом которого осталась взаимосвязь исследуемого показателя с конкретными показателями эффективности деятельности. В случае образовательной деятельности такими показателями могли бы стать:

- публикационная активность и цитируемость;
- участие в научных и прикладных конкурсах, грантах, проектах;
- результаты участия преподавателей в трудоустройстве студентов и выпускников вуза;
- динамика предложений по рационализации основного образовательного процесса;
- динамика показателей текучести;
- динамика показателей трудовой дисциплины и т.д.

¹ Соколова Л.И., Мищенко Е.С., Пономарев С.В. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации. Тамбов, 2009. С. 19.

К сожалению, совместный анализ динамики указанных показателей и уровня вовлеченности персонала предприятия проведен не был, также как не были учтены и долгосрочные маркетинговые эффекты, возникшие на основе внедрения авторских предложений в части роста вовлеченности персонала в деятельность конкретной образовательной организации.

Е.А. Скриптунова предложила оригинальный методический подход к расчету индекса вовлеченности персонала на основе выделения и агрегирования следующих его факторов:

- вовлеченность в процессы решения корпоративных задач;
- вовлеченность в текущую трудовую деятельность и заинтересованность в ее результативности;
- вовлеченность в процесс саморазвития предприятия¹.

К числу количественных индикаторов, характеризующих эффективность маркетингового воздействия в отношении указанных групп факторов, по мнению автора, относятся:

- доля работников, вовлеченных в инновационную деятельность;
- экспертные оценки понятности содержания трудовой деятельности, критериев оценки ее результативности, возможностей продуктивного ее осуществления, позитивной оценки результатов труда и внимания к работнику со стороны коллег и руководства, возможности профессионального, личного и командного развития внутри предприятия, гордости за выбор профессии и предприятия;
- экспертные оценки самостоятельности планирования трудовой функции, ориентации на общий результат, увлеченности неравнодушия в трудовой деятельности, возможности применения творческого подхода и проявления инициативы².

Методика расчета индекса вовлеченности приведена в табл. 8.

¹ Скриптунова Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом. 2010. №2(22).

² Скриптунова Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала // Управление человеческим потенциалом. 2010. №2(22).

Таблица 8

Расчет индекса вовлеченности по методике Е.А. Скриптуновой

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов	Индекс по показателю (баллы)
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	8	От 0 до 48
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11	От 0 до 44
Инициативность	От 0 до 1	8	От 0 до 8
Вовлеченность работника в целом			От 0 до 100

Шкала для оценки индекса вовлеченности конкретного работника приведена в табл. 9.

Таблица 9

Шкала для оценки индекса вовлеченности конкретного работника по методике Е.А. Скриптуновой

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень вовлеченности	От 0 до 20
Уровень вовлеченности ниже среднего	От 20 до 40
Средний уровень вовлеченности	От 40 до 60
Уровень вовлеченности выше среднего	От 60 до 80
Высокий уровень вовлеченности	От 80 до 100

Отметим, что данный методический подход характеризуется достаточно высоким уровнем формализации и внедрения экономико-статистических методов и позволяет решать задачу тотальной диагностики уровня вовлеченности трудовой коллектива.

Вместе с тем слабым местом данной методики является отсутствие выбора валидного набора показателей результативности и эффективности деятельности конкретного предприятия и исследование тесноты связи между рассчитанным показателем и указанным набором, а также ключевыми показателями деятельности персонала предприятия, в том числе его трудовой дисциплиной.

Подводя итог сказанному, сформулируем следующие выводы:

– в структуре долгосрочных отношений, возникающих вследствие маркетинговых воздействий на персонал предприятий и организаций, вовлечен-

ность может быть рассмотрена как более высокий уровень лояльности, выраженный в разделении работником корпоративных установок, ценностей и культуры, а также его полная мобилизация на участие в трудовом процессе и переход от участия в стандартных трудовых операциях к их совершенствованию и предложению новых бизнес-идей и процессов;

- существующие методические подходы к оценке вовлеченности персонала предприятия, как правило, не учитывают ее долгосрочный характер, и ориентированы на оценку качественных показателей, характеризующих психологические установки работников в ходе трудовой деятельности;

- в настоящее время система количественных показателей, позволяющая оценить экономические последствия высокой или низкой вовлеченности персонала крайне разрознена и в недостаточной степени соотнесена с экспертными оценками вовлеченности, получаемыми на основе использования психологических методов маркетинговых исследований персонала предприятия.

2.3. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Количественная оценка результативности и эффективности долгосрочных отношений с персоналом предприятия в системе маркетинга персонала является в настоящее время одной из недостаточно разработанных областей маркетинговой проблематики, что в значительной мере ограничивает усилия по проектированию и реализации соответствующих маркетинговых программ и мероприятий. Рассмотрим основные методические подходы в этой области:

- использование экономико-математических моделей при оценке долгосрочных отношений с персоналом как элемента системы нематериальных активов предприятия (Сарилова О.А., Верещагина А.С., Анисимов А.Н.);

- оценка трудового потенциала предприятия и уровня его использования (Судакова Е.С.);

– технология оценки процессов взаимодействия и характера производственных взаимоотношений, сложившихся между основными подразделениями компании (методика агентства «Евроменеджмент»);

– авторский подход к выявлению и оценке результативности и экономической эффективности развития долгосрочных отношений с персоналом предприятия.

По мнению О.А. Сариловой, А.С. Верещагиной и А.Н. Анисимова использование долгосрочных отношений с персоналом предприятия в ходе основной деятельности представляет собой значимое конкурентное преимущество, при этом количественная оценка общего объема нематериальных активов предприятия может существенно превышать его материально-вещественную часть. Авторы относят отношения с персоналом предприятия в категорию небалансовых нематериальных активов, а конкретным проявлением наличия подобного нематериального маркетингового актива считают конкурентное преимущество, выраженное в более высокой квалификации персонала предприятия по сравнению с конкурентами (рис. 22)¹.

Для учета значимости отношений с персоналом как фактора, могущего оказать существенное влияние на стоимость компании, авторы предлагают использовать экономико-математическую факторную модель, в которой оценка стоимости компании является результатом, а балансовые и небалансовые активы – показателями, агрегируемыми путем использования метода многофакторной регрессии. Цель создания подобной модели – оценка зависимости стоимости предприятия как результирующего показателя от конкретного фактора (в том числе отношений с персоналом) с возможностью определения наибольшего потенциала таргетированного внутреннего воздействия на наиболее перспективные факторы повышения стоимости компании.

¹ Сарилова О.А., Верещагина А.С., Анисимов А.Н. Применение экономико-математического моделирования для оценки влияния нематериальных активов на стоимость предприятия // *Фундаментальные исследования*. 2012. №9. Ч. 3.

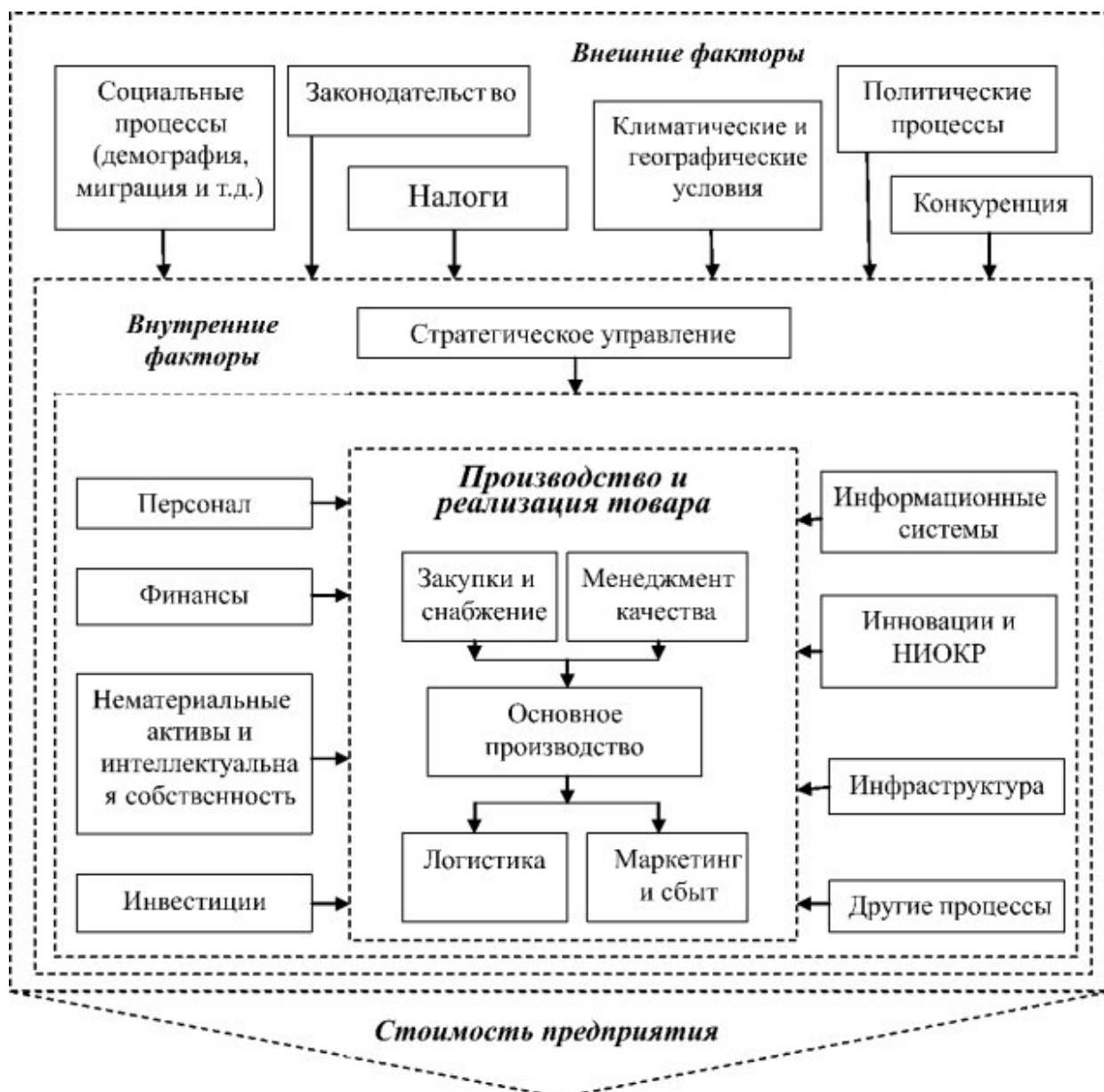


Рис. 22. Роль и значение внутренних и внешних факторов на формирование объективной стоимости предприятия (Сарилова О.А., Верещагина А.С., Анисимов А.Н.)

Апробация данного методического подхода прошла на примере материалов ЗАО «Октябрь» (г. Комсомольск-на-Амуре), основным направлением деятельности которого является организация деятельности предприятий общественного питания с использованием сетевой формы организации и внедрения мультиформатности.

В качестве массива исходной информации, использованной для расчета регрессии, были использованы данные финансовой и бухгалтерской отчетности за десятилетний интервал, выделение наиболее значимых факторов рег-

рессии было произведено экспертным путем с формированием следующего их набора:

- активы предприятия;
- пассивы предприятия (по балансовой оценке за соответствующие периоды);
- небалансовые показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса «Производство»;
- небалансовые показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса «Персонал»;
- небалансовые показатели, характеризующие эффективность бизнес-процесса «Маркетинг и сбыт»¹.

К сожалению, в научной статье авторов, раскрывающей особенности апробации методики, не приведено полного описания факторов, использованных при характеристике бизнес-процесса «Персонал», тем не менее, при его оценке были использованы показатели оценки уровня затрат на обучение персонала, структура персонала по признакам образования, стажа работы, показатели текучести квалифицированных кадров, другие показатели.

Итоговое уравнение регрессии приняло следующий вид:

$$Y = -0,005 + 2,334X_1 - 0,859X_2 + 0,463X_3 - 0,178X_4 - 0,035X_5.$$

Авторами подчеркнута прямая связь между уровнем небалансовых активов бизнес-процесса персонала и общей стоимостью предприятия: их увеличение на один процент прироста в данной модели обеспечивает рост стоимости предприятия в целом на 0,8%² (хотя из приведенного уравнения следует обратная связь с ростом стоимости предприятия: на 1% снижения показателей бизнес-процесса «Персонал» будет достигнут рост стоимости предприятия на 0,178%).

¹ Сарилова О.А., Верещагина А.С., Анисимов А.Н. Применение экономико-математического моделирования для оценки влияния нематериальных активов на стоимость предприятия // *Фундаментальные исследования*. 2012. №9. Ч. 3.

² Сарилова О.А., Верещагина А.С., Анисимов А.Н. Применение экономико-математического моделирования для оценки влияния нематериальных активов на стоимость предприятия // *Фундаментальные исследования*. 2012. №9. Ч. 3.

На наш взгляд, приведенный методический подход обладает значительным потенциалом теоретической значимости и практической ценности, поскольку позволяет перейти к обоснованной количественной оценке и интерпретации значимости фактора долгосрочных отношений с персоналом предприятия в составе его реальной стоимости. Однако объективной проблемой, которая не была решена авторами, остается формализация эффектов от наличия подобных отношений и их учет в составе показателя текущей стоимости предприятия. Кроме того, непонятным остался механизм агрегирования показателей уровня затрат на обучения и структуры персонала с выведением единой результирующей оценки, с трудом поддающейся содержательной интерпретации.

По мнению Е.С. Судаковой, количественные оценки уровня отношений с работниками могут быть формализованы посредством оценки трудового потенциала работников:

– методы количественной оценки трудового потенциала народнохозяйственных единиц – регион, предприятие (индекс возможностей половозрастной группы, прогноз эффективности капитализации инвестиций в человеческий капитал);

– методы количественной оценки трудового потенциала работников (результативность труда, компетентность и уровень знаний);

– методы оценки затрат на формирование и развитие трудового потенциала (модель полезности, модель внебалансового актива);

– методы оценки трудового потенциала в процессе его использования (оценка персонала, контроллинг инструментария управления и кадровой политики, аудит рабочих мест)¹.

При этом автор не приводит конкретных методических подходов к решению практических задач маркетинга персонала, что в определенной мере снижает ценность его научно-методической разработки.

¹ Судакова Е.С. Методические основы для оценки трудового потенциала персонала // «Экономика и современный менеджмент: теория и практика»: сборник статей по материалам XL международной научно-практической конференции (04 августа 2014 г.)

В деятельности агентства «Евроменеджмент» была разработана и апробирована технология оценки процессов взаимодействия и характера производственных взаимоотношений, сложившихся между основными подразделениями компании. Данная разработка представляет собой попытку определения и анализа процессов взаимодействия и производственных взаимоотношений, сложившихся между основными подразделениями в организации. Материал, полученный в результате применения технологии, может являться основой для понимания причин неэффективной работы подразделений в компании, для определения скрытых организационных конфликтов, функциональных ограничений и противоречий в системе управления. В результате анализа полученных данных выделяются области, свидетельствующие о ресурсах компании, и проблемные зоны, несущие в себе потенциал корпоративного развития¹.

Этапы реализации методического подхода:

- выделение пар групп взаимодействия, связанных между собой в ходе основного производственного процесса и осуществляющих межличностные контакты;
- выделение групп второго и третьего порядка (в ходе исследования анализируется деятельность только подразделений, напрямую определяющих ход основного производственного цикла и процессы развития предприятия;
- процессы взаимодействия анализируются на основе взаимных экспертных оценок особенностей взаимодействия групп – субъектов оценки, каждое подразделение предприятия формирует оценки всем группам, участвующим во взаимодействии с ним и в свою очередь подвергается встречному оцениванию;
- результатом исследования является получение информации об уровне корпоративного взаимодействия между подразделениями / группами сотрудников, на основе чего возможны к разработке и реализации соответствующие мероприятия маркетинга персонала.

¹ Технология оценки процессов взаимодействия и характера производственных взаимоотношений, сложившихся между основными подразделениями компании. URL: http://as.emd.ru/technology/proc_full.php

С целью качественного анализа результатов составляется «матрица взаимных групповых оценок», позволяющая ответить на следующие вопросы:

- характер и динамика отношений между взаимодействующими группами на предприятии;
- характер и динамика отношений между руководителями, результативность совместной деятельности;
- эмоциональный / рациональный характер конфликтов между руководителями, функциональность / дисфункциональность конфликтов между ними;
- совпадение оценок конкретного подразделения / группы со стороны субъектов, взаимодействующих с ним.

После проведения содержательного анализа межгрупповых процессов, отношения рассматриваются с точки зрения того, насколько они способствуют реализации целей развития организации и содействуют основным процессам ее деятельности¹.

Отметим, что приведенный научный подход характеризует возможности качественной оценки непосредственно отношений как объекта специализированных внутренних маркетинговых исследований, хотя в нем и не выделены краткосрочные и долгосрочные маркетинговые эффекты, а упор сделан на межгрупповое взаимодействие непосредственно в ходе осуществления основной операционной деятельности. Вместе с тем он может быть существенно улучшен прежде всего за счет понимания структуры и направленности эффектов, возникающих вследствие формирования и развития долгосрочных отношений с персоналом.

В авторском видении система эффектов, возникающих вследствие формирования и развития долговременных взаимовыгодных отношений с работниками в рамках корпоративных систем маркетинга персонала включает в себя два структурных элемента (рис. 23):

- экономия затрат предприятия, возникающих вследствие:

¹ Технология оценки процессов взаимодействия и характера производственных взаимоотношений, сложившихся между основными подразделениями компании. URL: http://as.emd.ru/technology/proc_full.php

- снижения потребности в финансировании кадровой службы предприятия, связанного со снижением непроизводительной текучести персонала (экономию бюджета кадровой службы);
- снижения потребности в финансировании непроизводительного рекрутинга, отбора, найма, обучения, адаптации, увольнения персонала, проработавшего на предприятии менее 1 года;
- предотвращения возникновения нештатных ситуаций, аварий, нарушений производственного процесса лояльным и высокомотивированным персоналом;
- прирост результатов операционной деятельности, обусловленный:
- приростом валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштабов личных продаж продукции/услуг предприятия сотрудниками этого предприятия;
- приростом валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштаба и экономической эффективности усовершенствований, выдвинутых и реализованных работниками предприятия;
- приростом валовой прибыли предприятия за счет новых бизнес-идей, процессов, проектов создания структурных подразделений и новых видов деятельности, выдвинутых и реализованных работниками предприятия.

Авторский методический подход обладает следующими достоинствами:

- учитывает комплексный характер эффектов, возможных к получению предприятием при формировании и развитии долгосрочных отношений с персоналом;
- подчеркивает взаимозависимость и синергетический характер этих эффектов, дополняющих друг друга на протяжении жизненного профессионального цикла работника предприятия;
- позволяет осуществлять количественную оценку и сопоставление затрат и результатов по данному направлению маркетинговой активности в среднесрочной и долгосрочной перспективе.



Рис. 23. Система эффектов, возникающих вследствие формирования и развития долговременных взаимовыгодных отношений с работниками в рамках корпоративных систем маркетинга персонала

К недостаткам авторского подхода относятся:

- необходимость привлечения значительного массива управленческой информации и управленческого анализа каждого из видов эффектов;
- значительные сложности в обеспечении сопоставимости затрат и результатов на разработку и реализацию программ долговременных отношений из-за длительности маркетингового процесса в этом направлении;
- значительные сложности в обеспечении сравнения показателей эффективности маркетинговых программ формирования долгосрочных отношений с работниками между предприятиями, связанные со значимостью факторов масштаба, типа предприятия, специфики вида экономической деятельности и т.д.

3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛИЧЕСТВЕННЫХ ПАРАМЕТРОВ ДИНАМИКИ ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Для количественной характеристики параметров динамики поведения персонала предприятий на внешнем рынке трудовых ресурсов Российской Федерации в рамках данной работы было проведено вторичное маркетинговое исследование с использованием цифровых данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), в ходе которого были использованы и проанализированы следующие сведения:

- динамика численности принятого и выбывшего списочного состава работников;
- отраслевой срез и динамика прибытия списочного состава по ВЭД;
- отраслевой срез и динамика выбытия списочного состава по ВЭД;
- прибытие и выбытие работников списочного состава по федеральным округам.

Для того чтобы более полно охарактеризовать количественно проблему формирования и развития долгосрочных отношений с персоналом, были использованы следующие данные

- структура занятости работников списочного состава в разрезе трудового стажа на основной работе;
- распределение занятых по типу занятости и продолжительности стажа на основной работе;
- распределение занятых по полу и продолжительности стажа на основной работе.

Динамика численности принятого и выбывшего списочного состава работников приведена в табл. 10¹ и на рис. 24.

Таблица 10

Динамика численности принятого и выбывшего списочного состава работников в Российской Федерации

Год	Численность принятых работников, тыс. чел.	Численность принятых работников, % к среднесписочной численности	Численность выбывших работников, тыс. чел.	Численность выбывших работников, % к среднесписочной численности
2000	11235,9	26,9	11616,2	27,8
2001	11953,5	26	12373,7	30
2002	12041,5	29,6	12407,8	30,5
2003	11534,9	29,2	12358,1	31,3
2004	11343,2	29,2	12129,6	31,2
2005	11214,8	29,4	11935	31,3
2006	11644,7	30,5	11797,7	30,9
2007	11923,5	31	12033,8	31,3
2008	11380,1	30,4	12209,4	32,6
2009	9378,1	26,2	10900,7	30,5
2010	9486,8	27,2	9844,5	28,2
2011	9810,8	28,4	10018,2	29
2012	9710,4	28,2	9859	28,7
2013	10114,5	28,9	10328,3	29,5

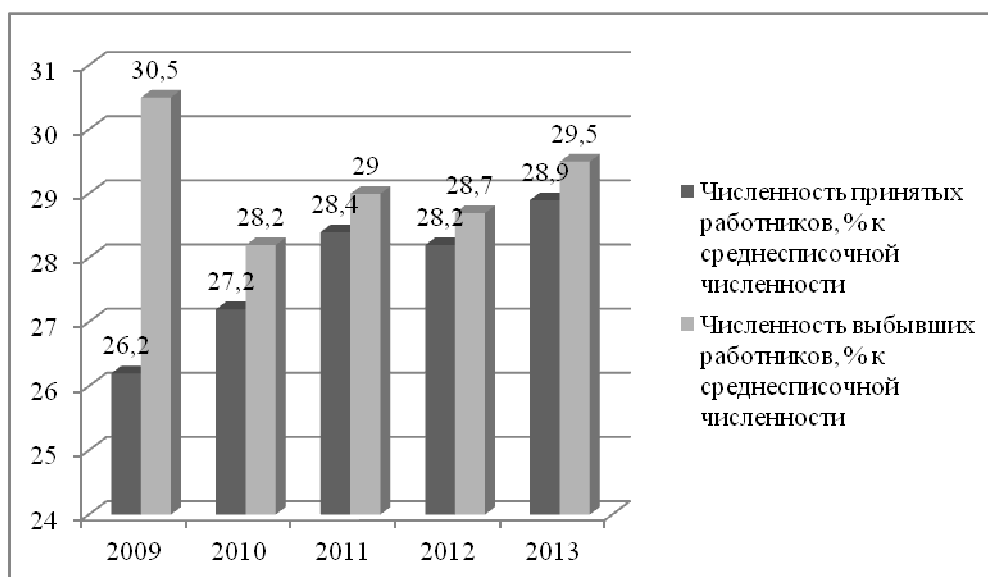


Рис. 24. Динамика численности принятого и выбывшего списочного состава работников в целом по экономике

¹ Труд и занятость в России 2013. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm

Как видно из приведенных данных, динамика численности принятого и выбывшего списочного состава работников указывает на рост трудовой мобильности и текучести кадров: за период 2000-2013 гг. среднегодовой уровень вновь принятых работников, исчисленный в процентах от среднесписочной численности занятых, увеличился с 26,9 до 28,9% (т.е. в среднем на каждые 2 занятых на предприятиях и в организациях работника списочного состава пришелся 1 новый работник), аналогично вырос и средний показатель выбытия – с 27,8 до 29,5%. Такая динамика указывает на наличие значительных маркетинговых резервов сокращения непроизводительной текучести персонала и сокращения связанных с этим затрат предприятий и организаций на дополнительное привлечение работников, которые могут быть снижены за счет разработки и реализации долгосрочных программ и мероприятий маркетинга персонала.

Динамика численности принятого персонала по ВЭД приведена в табл. 11¹. В 2013 г. общий прирост числа работников предприятий и организаций, принятых в списочный состав составил 404,1 тыс. чел. или 4,2% от уровня 2012 г., при этом этот показатель на 62,88% был сформирован приростом численности списочного состава в образовании (+254,1 тыс. чел. или 62,88% вклада в показатель в среднем по экономике), здравоохранении (+114,8 тыс. чел. или 28,41% вклада в показатель в среднем по экономике), оптовой и розничной торговле (+ 95,6 тыс. чел. или 23,66% вклада в показатель в среднем по экономике). В 2013 г. по трем рассмотренным ВЭД общий вклад в формирование итогового показателя по экономике составил 114,95% (однако по 7 ВЭД в 2013 г. было зафиксировано снижение темпов приема работников списочного состава, что скорректировало общую динамику показателя в целом по экономике). Особенно тревожным в 2013 г. являлась тенденция сокращения приема списочного состава по ВЭД «Обработывающие производства»: по сравнению с 2012 г. сокращение составило 116,4 тыс. чел. или 6,8%.

¹ Труд и занятость в России 2013. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm

Таблица 11

Динамика численности принятого персонала по ВЭД

Вид экономической деятельности	Год					2013/2012	
	2009	2010	2011	2012	2013	тыс. чел.	%
В целом по экономике	9378,1	9486,8	9810,8	9710,4	10114,5	404,1	4,2
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	610,7	513,9	511,4	468,9	461,3	-7,6	-1,6
Рыболовство, рыбоводство	29,8	27,1	26,9	28	28,4	0,4	1,4
Добыча полезных ископаемых	194	244,2	264,6	264,6	258	-6,6	-2,5
Обрабатывающие производства	1452,3	1777	1788,2	1708,2	1591,8	-116,4	-6,8
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	462,5	434,3	440,5	411,6	405,5	-6,1	-1,5
Строительство	581,4	629,4	655,4	655,5	613,2	-42,3	-6,5
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	1006,4	1089,1	1163,6	1234,7	1330,3	95,6	7,7
Гостиницы и рестораны	153,5	157,5	166,1	175,2	170,6	-4,6	-2,6
Транспорт и связь	932,7	977,3	956,1	905,8	892	-13,8	-1,5
Финансовая деятельность	196,3	273	320,5	374,1	419,6	45,5	12,2
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	758	694,7	733,6	727,1	772,2	45,1	6,2
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	663,4	522,4	594,9	580,6	592,7	12,1	2,1
Образование	1007	939,6	968,9	970,8	1224,9	254,1	26,2
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	909	844,2	860,3	855,7	970,5	114,8	13,4
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	421	363,2	359,7	349,6	383,5	33,9	9,7
Деятельность экстерриториальных организаций	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,0

Динамика численности принятых работников списочного состава по ВЭД, рассчитанная в процентах от списочной численности персонала предприятий и организаций, приведена в табл.12¹ и на рис. 25.

¹ Труд и занятость в России 2013. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm

Таблица 12

Динамика численности принятых работников списочного состава по ВЭД, в % от списочной численности персонала

ВЭД	2009	2010	2011	2012	2013
Всего в экономике	26,2	27,2	28,4	28,2	28,9
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	38,8	35,3	37,5	36,6	38,1
Рыболовство, рыбоводство	59,5	57,2	58,8	62,3	65,7
Добыча полезных ископаемых	20,7	26,7	28,6	27,9	26,7
Обрабатывающие производства	22,7	29,1	29,4	28,6	26,6
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	26,8	25,3	25,7	24	23,6
Строительство	42,1	49	50,8	49,4	46,3
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	54,1	58,2	59,3	58,8	56,4
Гостиницы и рестораны	56,5	61,4	65,8	67,3	61,2
Транспорт и связь	28,6	31	30,8	29,3	28,2
Финансовая деятельность	21,5	29,7	33,4	37,2	37,1
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	29,3	27,7	29,4	29	29,8
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	18,1	14,1	16,5	16,4	17,3
Образование	18	17,1	18,1	18,5	22,8
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	21,3	19,9	20,5	20,5	22,5
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	32,5	29	29,8	29,5	32,5
Деятельность экстерриториальных организаций	12,8	12,5	10,2	21,6	20,1

По отдельным ВЭД соотношение численности принятого состава и действующих списочных работников превышало среднеэкономический уровень очень существенно:

- гостиницы и рестораны – 61,2% (более чем в 2,12 раза выше среднеэкономического уровня);
- оптовая и розничная торговля, ремонт – 56,4% (1,95 раза);
- строительство – 46,3% (1,6 раза);
- сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство – 38,1% (1,38 раза);
- финансовая деятельность – 37,1% (1,28 раза);
- коммунальные и прочие социальные услуги – 32,5% (1,12 раза).

Эти показатели красноречиво указывают на наличие проблемы чрезмерной текучести и масштабы возможных к мобилизации маркетинговых кадровых резервов.

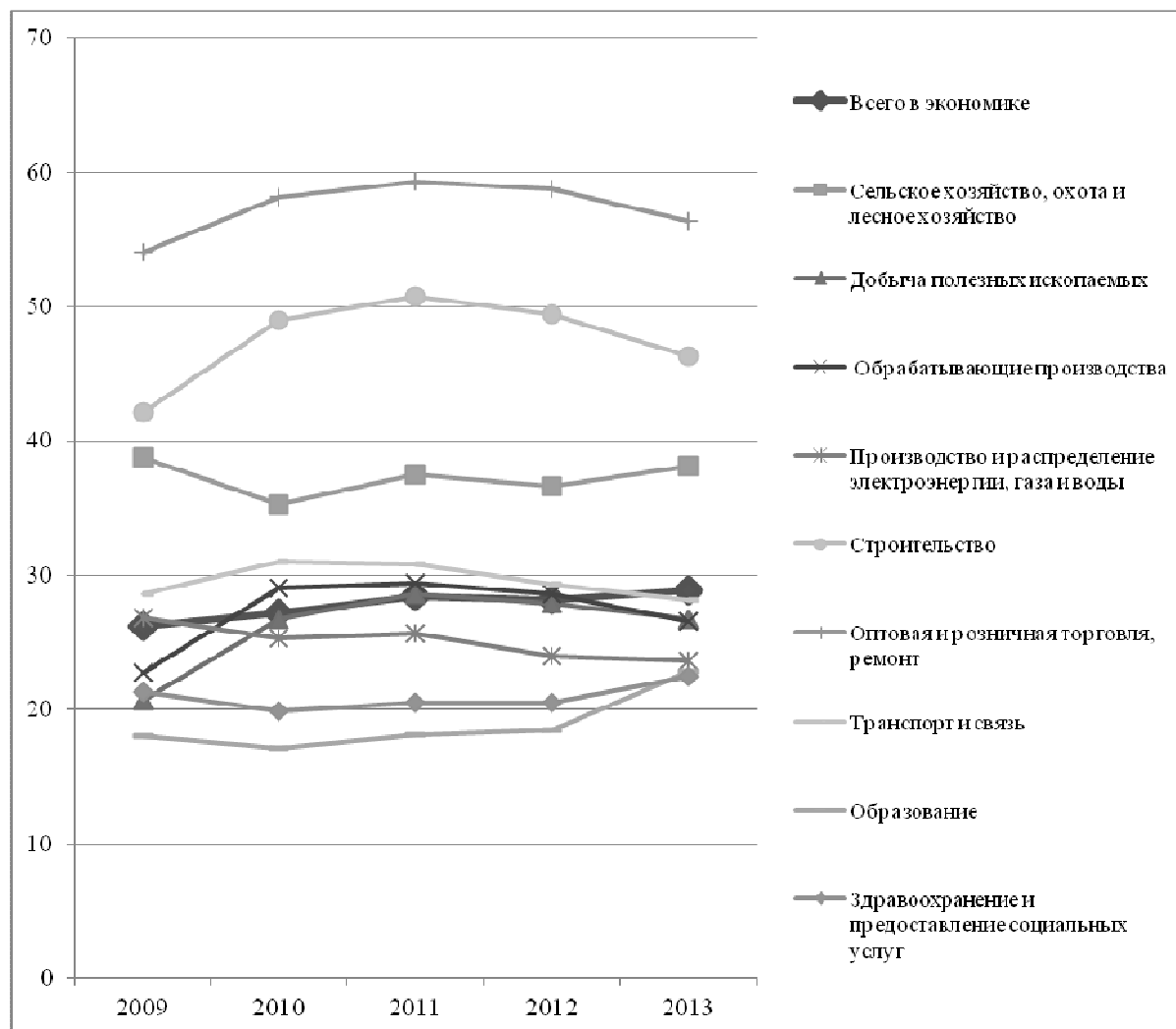


Рис. 25. Динамика численности принятых работников списочного состава по ВЭД, % от списочной численности

Кроме того, на конкретных предприятиях даже в пределах ВЭД, соответствующих среднеэкономическому уровню, возможно таргетированное применение специализированного маркетингового инструментария с извлечением соответствующего экономического эффекта и долгосрочных маркетинговых преимуществ.

Динамика численности выбывших работников списочного состава по ВЭД охарактеризована в табл. 13¹.

¹ Труд и занятость в России 2013. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm

Таблица 13

Динамика численности выбывших работников списочного состава по ВЭД

ВЭД	Год					2013/2012	
	2009	2010	2011	2012	2013	тыс. чел.	%
В целом по экономике	10900,7	9844,5	10018,2	9859	10328,3	469,3	4,8
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	695,9	598,6	554,6	534,7	518,5	-16,2	-3,0
Рыболовство, рыбоводство	32,9	28,2	29	29,4	31,4	2	6,8
Добыча полезных ископаемых	279,1	247,6	250,3	246,5	270,9	24,4	9,9
Обрабатывающие производства	2188,1	1839,8	1893,7	1841,9	1803,2	-38,7	-2,1
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	484,3	439,8	453,7	423,5	425,7	2,2	0,5
Строительство	794	633,9	659,3	662,1	686,6	24,5	3,7
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	1134	990,8	1096,7	1137,5	1272,9	135,4	11,9
Гостиницы и рестораны	176,9	162,3	164,9	172,6	170,6	-2	-1,2
Транспорт и связь	1123,7	1047,4	938,9	956,8	924,2	-32,6	-3,4
Финансовая деятельность	233,6	258	276,9	322,3	366,1	43,8	13,6
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	855,4	732,1	752,8	710	734	24	3,4
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	566,9	567,1	655,7	585,3	592,5	7,2	1,2
Образование	1041,8	1053,3	1058,3	1022,3	1188,8	166,5	16,3
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	831,3	865,2	862,5	866,9	949	82,1	9,5
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	462,7	380,1	370,9	347	393,8	46,8	13,5
Деятельность экстерриториальных организаций	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0,0

За период 2012-2013 гг. прирост численности выбывших работников списочного состава в целом по экономике России вырос на 469,3 тыс. чел. или 4,8%, что обусловлено прежде всего значительной динамикой выбытия списочного состава в образовании (рост на 166,5 тыс. чел. в 2013 г. по срав-

нению с 2012 г.), оптовой и розничной торговле (135,4 тыс. чел.), здравоохранении и предоставлении социальных услуг (82,1 тыс. чел.)

Динамика численности выбывших работников списочного состава по ВЭД, рассчитанная в процентах от списочной численности персонала предприятий и организаций, приведена в табл. 14¹.

Таблица 14

Динамика численности выбывших работников списочного состава по ВЭД,
% от списочной численности персонала

ВЭД	2009	2010	2011	2012	2013
В целом по экономике	30,5	28,2	29	28,7	29,5
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	44,3	41,2	40,7	41,7	42,8
Рыболовство, рыбоводство	65,7	59,6	63,6	65,4	72,8
Добыча полезных ископаемых	29,8	27,1	27,1	26	28,1
Обрабатывающие производства	34,2	30,1	31,2	30,9	30,1
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	28	25,6	26,4	24,7	24,7
Строительство	57,5	49,3	51,1	49,9	51,9
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	60,9	53	55,9	54,2	54
Гостиницы и рестораны	65,2	63,3	65,4	66,3	61,2
Транспорт и связь	34,5	33,2	30,2	31	29,2
Финансовая деятельность	25,6	28	28,9	32	32,3
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	33	29,1	30,2	28,3	28,4
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	15,5	15,3	18,2	16,5	17,3
Образование	18,6	19,2	19,8	19,5	22,2
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	19,5	20,4	20,5	20,8	22
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	35,7	30,4	30,7	29,3	33,4
Деятельность экстерриториальных организаций	17	11,6	19,5	24,9	16,3

По следующим ВЭД соотношение численности выбывшего состава и действующих списочных работников превышало среднеэкономический уровень очень существенно:

– рыболовство и рыбоводство – 72,8% (более чем в 2,47 раза выше среднеэкономического уровня)

¹ Труд и занятость в России 2013. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm

- гостиницы и рестораны – 61,2%;
- оптовая и розничная торговля, ремонт – 54% (1,95 раза);
- строительство – 51,93% (1,76 раза);
- сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство – 42,8% (1,45 раза).

Именно в этих видах экономической деятельности маркетинговые резервы роста лояльности, вовлеченности персонала и формирования долгосрочных отношений характеризуются наибольшим масштабом и возможной к мобилизации экономической эффективностью. Кроме того, негативной остается ситуация и в промышленности, особенно в отдельных ее отраслях (производство строительных материалов и т.д.).

Численность принятых и выбывших работников списочного состава по федеральным округам в 2012-2013 гг. приведена в табл. 15¹, рассчитанная разница между прибытием и выбытием списочного состава по федеральным округам – в табл. 16.

Как видно из приведенных данных, в 2013 г. в целом по экономике страны наблюдался пик притока списочных работников в первом квартале (сальдо составило 194,6 тыс. чел.) с последующим оттоком во II, III и IV кварталах.

В федеральных округах в 2013-2014 гг. наблюдалась схожая динамика, на этом фоне выделялась ситуация в г. Москва: в течение 2013 г. на протяжении всех кварталов, его составляющих, был зафиксирован положительный прирост баланса между принятыми и выбывшими сотрудниками, и только во 2-м квартале 2014 г. показатель выравнился по динамике в общей тенденции.

Структура занятости работников списочного состава в разрезе трудового стажа на основной работе охарактеризована в табл. 17² и на рис. 26.

¹ Труд и занятость в России 2013. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm

² Там же.

Таблица 15

Численность принятых и выбывших работников списочного состава по федеральным округам в 2012-2013 гг.

Регион	Численность принятых работников, тыс. чел.						Численность выбывших работников, тыс. чел.					
	2013 год				2014 год		2013 год				2014 год	
	І квар- тал	ІІ квар- тал	ІІІ квартал	ІV квартал	І квар- тал	ІІ квар- тал	І квар- тал	ІІ квар- тал	ІІІ квар- тал	ІV квартал	І квар- тал	ІІ квар- тал
Российская Федерация	2269,1	2442	2866,1	2549,3	2184,4	2348,4	2074,5	2566,7	2966	2720,7	2151,4	2561,2
Центральный федеральный округ	645,3	662,3	776,1	726,5	592,1	625,6	538,4	669,7	771,9	722,9	561,4	678,7
г. Москва	246,7	257,7	292	307,9	193,6	230,8	190,4	227,6	280,3	277,2	186,2	237,8
Северо-Западный федеральный округ	250,3	257,8	310	278,2	244,2	250	237,9	285	327,4	296,7	244,9	280,6
г. Санкт-Петербург	108	102,6	125,9	117,1	102,1	102,3	97,2	107,2	127,6	115,4	102	110,2
Южный федеральный округ	182,9	230,4	261,4	233,7	185,1	217,1	182,8	234	273,9	252,8	189,9	230,1
Краснодарский край	71,7	108,9	123,5	98,7	78,7	101,9	71,7	98,9	123,4	109,9	82,3	100,1
Северо-Кавказский федеральный округ	57,4	63,6	74,7	73,4	56,6	62,7	53,7	67,9	77,5	73,6	53,5	65,7
Приволжский федеральный округ	440,6	470,6	583,5	509,7	437	469,3	423,4	537	614,4	536,7	440,7	535,1
Уральский федеральный округ	223,5	242,7	286,1	246,7	231,7	237,3	213,6	252,6	298,8	277,6	228,6	252,6
Сибирский федеральный округ	335,6	368,5	417,3	345,2	317,5	348,5	313,6	377,9	439,4	405,2	314,7	380,3
Дальневосточный федеральный округ	133,5	146,1	157	135,9	120,2	138,1	111,2	142,7	162,5	155,2	117,7	138

Таблица 16

Соотношение принятых и выбывших работников списочного состава
по федеральным округам

Регион	2013 год				2014 год	
	I квар- тал	II квар- тал	III квар- тал	IV квар- тал	I квар- тал	II квар- тал
Российская Федерация	194,6	-124,7	-99,9	-171,4	33	-212,8
Центральный федеральный округ	106,9	-7,4	4,2	3,6	30,7	-53,1
г. Москва	56,3	30,1	11,7	30,7	7,4	-7
Северо-Западный федеральный округ	12,4	-27,2	-17,4	-18,5	-0,7	-30,6
г. Санкт-Петербург	10,8	-4,6	-1,7	1,7	0,1	-7,9
Южный федеральный округ	0,1	-3,6	-12,5	-19,1	-4,8	-13
Краснодарский край	0	10	0,1	-11,2	-3,6	1,8
Северо-Кавказский федеральный округ	3,7	-4,3	-2,8	-0,2	3,1	-3
Приволжский федеральный округ	17,2	-66,4	-30,9	-27	-3,7	-65,8
Уральский федеральный округ	9,9	-9,9	-12,7	-30,9	3,1	-15,3
Сибирский федеральный округ	22	-9,4	-22,1	-60	2,8	-31,8
Дальневосточный федеральный округ	22,3	3,4	-5,5	-19,3	2,5	0,1

Таблица 17

Структура занятости работников списочного состава
в разрезе трудового стажа на основной работе в 2009-2013 гг.

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Численность занятых в экономике, всего, тыс. чел.	69410,458	69933,708	70856,613	71545,416	71391,46
В том числе с продолжительностью стажа на основной работе, тыс. чел.:					
менее 1 года	4789,322	5035,227	5455,959	5652,088	5996,883
1-4 года	29499,445	30001,561	30468,344	30979,165	31198,07
5-9 лет	20129,033	21329,781	22674,116	23252,260	23559,18
10-14 лет	8121,024	7972,4427	8148,510	7869,996	7353,32
15-19 лет	4442,269	4265,9562	3542,831	3362,635	2927,05
20-24 года	2047,609	1174,8863	432,114	300,491	278,427
25 лет и более	381,758	153,85416	134,739	128,782	78,531
В том числе с продолжительностью стажа на основной работе, %					
менее 1 года	6,9	7,2	7,7	7,9	8,4
1-4 года	42,5	42,9	43	43,3	43,7
5-9 лет	29	30,5	32	32,5	33
10-14 лет	11,7	11,4	11,5	11	10,3
15-19 лет	6,4	6,1	5	4,7	4,1
20-24 года	2,95	1,68	0,61	0,42	0,39
25 лет и более	0,55	0,22	0,19	0,18	0,11

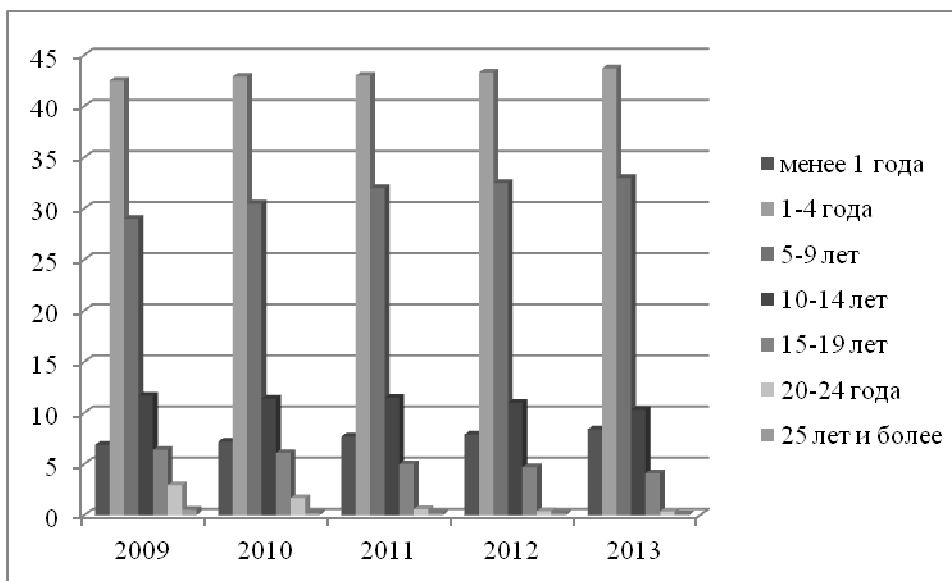


Рис. 26. Визуализация структуры занятости работников списочного состава в разрезе трудового стажа на основной работе в 2009-2013 гг.

Приведенные данные указывают следующие тенденции:

- доля работников со стажем на основной работе менее года за анализируемый период устойчиво растет, в 2009 г. она составляла 6,9% от общего числа занятых списочного состава, в 2013 г. – 8,4% с устойчивой положительной динамикой на протяжении всего анализируемого периода;

- основная структурная группа визуализации представлена работниками со стажем 1-4 года: в 2013 г. их доля в общей структуре работников списочного состава характеризовалась уровнем 43,7% против аналогичного показателя 42,5% в 2009 г.;

- почти половина работников списочного состава российских предприятий и организаций в 2009-2013 гг. характеризовались сроком трудового стажа более 5 лет (в 2009 г. – 50,6% общего числа работников, в 2013 г. – 47,9%), что красноречиво подчеркивало необходимость переориентации кадровой политики и стратегии современных российских предприятий организаций от ресурсного к инвестиционному подходу, направленному на осознание и развитие роли работников как человеческого капитала (что невозможно без применения специализированного маркетингового инструментария).

Распределение занятых по типу занятости и продолжительности стажа на основной работе охарактеризовано в табл. 18¹.

Таблица 18

Распределение занятых по типу занятости и продолжительности стажа на основной работе в 2009-2013 гг.

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Численность занятых в экономике всего, тыс. чел.	69410,458	69933,708	70856,613	71545,416	71391,46
В том числе с продолжительностью стажа на основной работе, %:					
<i>работающие в организациях</i>					
менее 1 года	8,2	8,6	9	9,8	10,9
1-4 года	27	28,7	31	32,5	33,9
5-9 лет	22,9	22,7	23	24	24,8
10-14 лет	17	16	14	13	11,9
15-19 лет	10,5	10,2	9	8	7,1
20-24 года	8	7,2	6	5,5	4,7
25 лет и более	6,4	6,6	8	7,2	6,7
<i>индивидуальные предприниматели</i>					
менее 1 года	14,2	14,7	15	15,5	15,9
1-4 года	29,1	29,6	29,9	29,7	29,9
5-9 лет	29	27,5	27	26,8	27,1
10-14 лет	19	18,4	18	18,4	17,9
15-19 лет	6	6,8	7	6,7	7,1
20-24 года	1	1,6	2	1,9	1,6
25 лет и более	1,7	1,4	1,1	1	0,5
<i>работающие по найму у физических лиц</i>					
менее 1 года	26	26,5	27	29,3	29,4
1-4 года	38	41,5	42,4	43,5	44,6
1	2	3	4	5	6
5-9 лет	20,1	20,4	20	19,2	19
10-14 лет	8	7,6	7	6,1	5,9
15-19 лет	4	2	2	1,4	0,8
20-24 года	2,9	1,1	0,9	0,4	0,2
25 лет и более	1	0,9	0,7	0,1	0,1

В структурной группе работающих в организациях доля работников списочного состава, имеющих стаж трудовой деятельности в организации

¹ Труд и занятость в России 2013. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm

более 4 лет в 2009 г. составляла более 64,8%, в 2013 г. – 55,2% (с устойчивой тенденцией к снижению).

В структурной группе индивидуальных предпринимателей доля работников списочного состава, имеющих стаж трудовой деятельности в организации более 4 лет в 2009 г. составляла более 56,7%, в 2013 г. – 54,2% (с устойчивой тенденцией к снижению).

В структурной группе работающих по найму у физических лиц доля работников списочного состава, имеющих стаж трудовой деятельности в организации более 4 лет в 2009 г. составляла более 36%, в 2013 г. – 26%.

Указанные соотношения подтверждают сформулированный вывод о необходимости формирования и развития долгосрочных отношений с работниками в рамках реализации маркетингового подхода к управлению персоналом, ориентированного на максимально продуктивное высвобождение трудоспособности в ходе трудовой деятельности.

Распределение занятых по полу и продолжительности стажа на основной работе приведено в табл.19¹.

Анализ гендерного распределения работников по стажу трудовой деятельности в организации не выявил ярко выраженных различий между мужчинами и женщинами: по итогам 2013 г. более 64,5% мужчин и 66,2% женщин занимали должности в организациях более 4 лет и были способны к участию в долгосрочных отношениях с предприятиями – работодателями. Вместе с тем, учет гендерной специфики в формировании и реализации специализированных маркетинговых мероприятий и программ необходим, поскольку мужчины и женщины обладают разной содержательностью и динамикой профессионального жизненного цикла, что требует дифференциации целей, задач и инструментов маркетингового воздействия, в том числе в части выработки и развития отношений долгосрочного характера.

¹ Труд и занятость в России 2013. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm

Таблица 19

Распределение занятых по полу и продолжительности стажа
на основной работе в 2009-2013 гг.

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Численность занятых в экономике всего, тыс. чел.	69410,458	69933,708	70856,613	71545,416	71391,46
В том числе с продолжительностью стажа на основной работе, %:					
мужчины					
менее 1 года	7,1	7,4	7,9	8,3	8,4
1-4 года	24,7	24,9	25,2	25,6	27,1
5-9 лет	21,2	21,5	22	22,5	22,4
10-14 лет	23,7	24,1	24,4	23,7	23,2
15-19 лет	17,3	16,7	16,2	15,8	15,3
20-24 года	4,5	4,2	3,8	3,5	3,2
25 лет и более	1,5	1,2	0,5	0,6	0,4
женщины					
менее 1 года	6,7	7,1	7,4	7,6	7,9
1-4 года	24,1	24,2	24,7	25,2	25,9
5-9 лет	20,5	20,8	21	21,8	23
10-14 лет	20,7	20,9	21,4	21,5	21,3
15-19 лет	19,8	19,4	18,7	18,2	17,4
20-24 года	6,7	6,2	5,9	5,1	4,3
25 лет и более	1,5	1,4	0,90	0,6	0,2

Подводя итог сказанному, отметим:

– за период 2000-2013 гг. среднегодовой уровень вновь принятых работников, исчисленный в процентах от среднесписочной численности занятых, увеличился с 26,9 до 28,9%, аналогично вырос и средний показатель выбытия – с 27,8 до 29,5%. Такая динамика указывает на наличие значительных маркетинговых резервов сокращения непроизводительной текучести персонала и сокращения связанных с этим затрат предприятий и организаций на дополнительное привлечение работников, которые могут быть снижены за счет разработки и реализации долгосрочных программ и мероприятий маркетинга персонала;

– почти половина работников списочного состава российских предприятий и организаций в 2009-2013 гг. характеризовались сроком трудового стажа более 4 лет (в 2009 г. – 50,6% общего числа работников, в 2013 г. –

47,9%), что красноречиво подчеркивало необходимость переориентации кадровой политики и стратегии современных российских предприятий организаций от ресурсного к инвестиционному подходу, направленному на осознание и развитие роли работников как человеческого капитала (что невозможно без применения специализированного маркетингового инструментария);

– наибольшими возможностями в части формирования и развития долгосрочных отношений характеризовалась структурная группа работающих в организациях (в 2013 г. – 55,2% работников этой страты имели стаж трудовой деятельности в конкретной организации более 4 лет), меньшие маркетинговые возможности в части активизации трудового поведения персонала наблюдались в отношении структурных групп индивидуальных предпринимателей и работающих по найму у физических лиц);

– анализ гендерного распределения работников по стажу трудовой деятельности в организации не выявил ярко выраженных различий между мужчинами и женщинами, вместе с тем, учет гендерной специфики в формировании и реализации специализированных маркетинговых мероприятий и программ требует дифференциации целей, задач и инструментов маркетингового воздействия, в том числе в части выработки и развития отношений долгосрочного характера.

3.2. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ И ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ ОТНОШЕНИЙ С ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМАХ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Для получения маркетинговой информации о состоянии вовлеченности и оценки состояния отношений с персоналом в корпоративных системах маркетинга персонала предприятий Краснодарского края нами было проведено первичное маркетинговое исследование по следующему плану (табл. 20).

Таблица 20

План проведения полевого маркетингового исследования вовлеченности и оценки состояния отношений с персоналом в корпоративных системах маркетинга персонала предприятий Краснодарского края

Этап исследования	Содержание
Проблема, требующая проведения маркетингового исследования	Оценка состояния и перспектив развития долгосрочных отношений с персоналом предприятий и организаций
Цели маркетингового исследования	1) оценка реального уровня вовлеченности персонала в разрезе структурных групп рабочей силы, кадров и человеческого капитала; 2) оценка планов работников по смене текущего места работы; 3) оценка эффективности долгосрочных отношений с персоналом предприятия со стороны представителей работодателей
Гипотеза маркетингового исследования	Существующие практические подходы к реализации маркетинговых мероприятий недостаточно ориентированы на формирование и развитие долгосрочных отношений с персоналом, что негативно сказывается на уровне его вовлеченности и требует внедрения комплексного подхода, обеспечивающего мобилизацию данного фактора и его перевод в ранг внутреннего корпоративного преимущества
Вторичная маркетинговая информация, использованная в исследовании	Данные о группе предприятий Краснодарского края, использовавших инструментарий маркетинга персонала в своей деятельности в 2013-2014 гг. и планирующих подобную деятельность на 2015 год
Первичная маркетинговая информация	Результаты опроса респондентов – работников предприятий и организаций Краснодарского края по концентрированной квоте с присутствием всех категорий работников, нормированных по величине трудового стажа в организации Результаты опроса руководителей/специалистов кадровой службы предприятий, применявших инструментарий маркетинга персонала в 2013-2014 гг. и планирующих подобную деятельность на 2015 год
Методы и порядок сбора маркетинговой информации	Опрос работников предприятий и рекомендаций по выборке в составе которой представлены все нормированные основные страты (по полу, возрасту, стажу трудовой деятельности, маркетинговому профилю работника) по модифицированному опроснику Gallup Q12 (анкета – приложение 1) Опрос представителей кадровой службы 30 предприятий Краснодарского края, имеющих опыт практического применения инструментария маркетинга персонала (анкета – приложение 2)
Сроки проведения исследования	Опрос работников предприятий – июнь – август 2014 г. Опрос представителей кадровой службы предприятий - работодателей – июнь – август 2014 г.
Анализ и использование аналитической информации	Результаты исследования должны охарактеризовать уровень вовлеченности респондентов в различных структурных группах, дать информацию о взаимосвязи уровня вовлеченности и планов смены работы, а также оценить эффективность долгосрочных отношений с работниками с точки зрения предприятий - работодателей

Скрининг участников исследования – физических лиц приведен в табл. 21.

Таблица 21

Скрининговые характеристики респондентов - работников предприятий
и организаций

Скрининговая характеристика	Ответов	% ответов
<i>1. Пол</i>		
1.1. Мужской	200	50
1.2. Женский	200	50
<i>2. Возраст</i>		
2.1. 18-23 года	100	25
2.2. 23-30 лет	100	25
2.3. 30-40 лет	100	25
2.4. более 40 лет	100	25
<i>3. Профессиональный стаж</i>		
3.1. До 1 года	100	25
3.2. 1-4 года	100	25
3.3. 4-10 лет	100	25
3.4. свыше 10 лет	100	25
<i>4. Профессиональный стаж на последнем месте работы</i>		
4.1. до 1 года	87	22
4.2. 1-4 года	189	47
4.3. 4-10 лет	85	21
4.4. свыше 10 лет	39	10
<i>5. Образование</i>		
5.1. Начальное / среднее общее	0	0
5.2. Среднее профессиональное	146	37
5.3. Высшее профессиональное	218	55
5.4. Два высших образования / ученая степень	36	9
<i>6. Должностной статус</i>		
6.1. Рабочий	104	26
6.2. Служащий	119	30
6.3. Инженерно-технический работник	154	39
6.4. Руководитель структурного подразделения / предприятия	23	6
<i>7. Заработная плата</i>		
7.1. до 15000 р. в месяц	54	14
7.2. 15001-25000 р. в месяц	234	59
7.3. 25001-50000 р. в месяц	86	22
7.4. 50001 р. в месяц и более	26	7
<i>8. Маркетинговый профиль</i>		
8.1. Участие в стандартных трудовых операциях и процессах - рабочая сила	293	73
8.2. Участие в стандартных и нестандартных трудовых операциях и процессах - кадры	89	22
8.3. Участие в стандартных, нестандартных и генерация новых бизнес-идей и процессов - человеческий капитал	18	5

Как видно из приведенных данных, в составе выборки участников было 400 респондентов: 200 мужчин и 200 женщин, которые были разбиты на равные группы по возрасту и общему стажу трудовой деятельности, что было направлено на повышение репрезентативности и валидности результатов исследования. В сформированной выборке 22% респондентов имели трудовой стаж менее 1 года на последнем месте работы, 47% – 1–4 лет, 21% – 4–10 лет, 10% – свыше 10 лет. 37% опрошенных, участвовавших в опросе, имели среднее профессиональное образование, 55% – высшее, 9% – два высших образования либо ученую степень. В стратификации по трудовому статусу были представлены 26% рабочих, 30% служащих, 39% инженерно-технических работников, 6% – руководители структурных подразделений и предприятий.

Маркетинговое профилирование на примере вопроса об участии в трудовой деятельности позволило определить, что 73% относятся к категории рабочей силы и ориентированы на участие в стандартных трудовых процедурах и процессах, 22% представляют категорию кадров и ориентированы на участие как в стандартных, так и нестандартных трудовых процедурах и процессах, в трудовые обязанности еще 5% респондентов были включены обязанности генерации новаций, что позволило отнести их к категории «человеческого капитала».

Ответы на основную часть анкеты были дифференцированы в зависимости от маркетингового профиля респондента (табл. 22).

Результаты проведенного исследования позволяют достаточно скептически оценить текущий уровень вовлеченности персонала в операционные бизнес-процессы предприятий-работодателей. 64,75% респондентов положительно оценили собственное осознание результатов, которые требуют от них в ходе осуществления трудовой деятельности, 53,5% положительно охарактеризовали доступность материалов и оборудования, необходимых для качественного выполнения работы, 40,5% отметили наличие возможности в процессе трудовой деятельности заниматься тем, что у них получается лучше

всего, 51% респондентов получал адекватное нематериальное вознаграждение / похвалу за последнюю неделю трудовой деятельности.

Таблица 22

Оценка вовлеченности респондентов на основе вопросника Gallup Q12
в разрезе маркетингового профиля респондентов

Вопросы/ответы анкеты	Да		Нет	
	2	3	4	5
<i>I</i>				
1. Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?	ответов	% ответов	ответов	% ответов
1.1. Рабочая сила	193	65,9	100	34,1
1.2. Кадры	56	62,9	33	37,1
1.3. Человеческий капитал	10	55,6	8	44,4
2. Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?				
2.1. Рабочая сила	175	59,7	118	40,3
2.2. Кадры	34	38,2	55	61,8
2.3. Человеческий капитал	5	27,8	13	72,2
3. Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?				
3.1. Рабочая сила	98	33,4	195	66,6
3.2. Кадры	56	62,9	33	37,1
3.3. Человеческий капитал	8	44,4	10	55,6
4. Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?				
4.1. Рабочая сила	165	56,3	128	43,7
4.2. Кадры	34	38,2	55	61,8
4.3. Человеческий капитал	5	27,8	13	72,2
5. Заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о вашем личностном развитии?				
5.1. Рабочая сила	189	64,5	104	35,5
5.2. Кадры	21	23,6	68	76,4
5.3. Человеческий капитал	2	11,1	16	88,9
6. Имеется ли сотрудник, который поощряет ваше профессиональное развитие?				
6.1. Рабочая сила	167	57,0	126	43,0
6.2. Кадры	24	27,0	65	73,0
6.3. Человеческий капитал	1	5,6	17	94,4
7. Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением?				
7.1. Рабочая сила	89	30,4	204	69,6
7.2. Кадры	68	76,4	21	23,6
7.3. Человеческий капитал	10	55,6	8	44,4

Окончание табл. 22

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
8. Полагаете ли вы, что миссия/цель деятельности вашей компании помогает вам осознать важность вашей работы?				
8.1. Рабочая сила	34	11,6	259	88,4
8.2. Кадры	12	13,5	77	86,5
8.3. Человеческий капитал	2	11,1	16	88,9
9. Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?				
9.1. Рабочая сила	93	31,7	200	68,3
9.2. Кадры	32	36,0	57	64,0
9.3. Человеческий капитал	7	38,9	11	61,1
10. Есть ли у вас друг на работе?				
10.1. Рабочая сила	212	72,4	81	27,6
10.2. Кадры	54	60,7	35	39,3
10.3. Человеческий капитал	8	44,4	10	55,6
11. Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?				
11.1. Рабочая сила	176	60,1	117	39,9
11.2. Кадры	56	62,9	33	37,1
11.3. Человеческий капитал	7	38,9	11	61,1
12. Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?				
12.1. Рабочая сила	212	72,4	81	27,6
12.2. Кадры	86	96,6	3	3,4
12.3. Человеческий капитал	18	100,0	0	0,0

Только 53% опрошенных заявили о том, что руководство линейного подразделения и представители кадровой службы предприятия заботятся об их личностном развитии, еще 48% заявили о наличии сотрудника, поощряющего профессиональное развитие, только 41,75% респондентов считали, что коллеги и руководство считалось с их профессиональным мнением, 12% разделяли миссию компании в связи с осознанием важности конкретной работы.

33% респондентов положительно оценили приверженность коллег стандартам качества работы, 68,5% заявили о наличии на работе друга. только в 59,75% ответов были получены положительные ответы на вопрос об обсуждении прогресса работника в трудовой деятельности за последние полгода, при этом 79% опрошенных отметили возможности профессионального обучения и роста в компании – работодателе за последний год работы.

Результаты проведенного исследования указывают на отсутствие последовательной маркетинговой стратегии в отношении персонала предприятий, частичность и избирательность в применении маркетинговой идеологии управления трудовым коллективом, недостаток внимания конкретным проявлениям и маркетинговым эффектам, возникающим у персонала предприятия в ответ на специализированное маркетинговое воздействие.

Ответы респондентов относительно планов смены работы охарактеризованы в табл. 23.

Таблица 23

Планы смены работы респондентами

Вопрос/ответы	ответов	% ответов
1. Планируете ли Вы в ближайшее время искать новую работу?		
1.1. Нет	212	53,0
1.2. Планирую в течение полугода	89	22,3
1.3. Планирую в течение года	99	24,8
2. Планируете ли Вы смену вида профессиональной деятельности?		
2.1. Нет	287	71,8
2.2. Планирую в течение полугода	56	14,0
2.3. Планирую в течение года	57	14,3
3. Планируете ли Вы профессиональное обучение в ближайшее время?		
3.1. Нет	169	42,3
3.2. Планирую в течение полугода	215	53,8
3.3. Планирую в течение года	16	4,0
4. Планируете ли Вы карьерный рост в ближайшее время?		
4.1. Нет	254	63,5
4.2. Планирую в течение полугода	104	26,0
4.3. Планирую в течение года	42	10,5
5. Планируете ли Вы перемещение внутри предприятия в ближайшее время?		
5.1. Нет	56	14,0
5.2. Планирую в течение полугода	287	71,8
5.3. Планирую в течение года	57	14,3

Как видно из приведенных ответов, недостаточная вовлеченность респондентов, принявших участие в опросе, нашла свое отражение в планах смены работы: 47% планируют смену текущего места работы (22,3% – в течение полугода, 24,8% – в течение года), 28,2% задумаются о смене вида

профессиональной деятельности, 42,3% не заинтересованы в прохождении профессионального обучения в ближайшее время 63,5% не планируют карьерный рост на текущем месте работы, 14% заявили об отсутствии заинтересованности о перемещении внутри предприятия в ближайшее время.

Результаты проведенного исследования указывают на наличие достаточно тесной связи между отсутствием эффективного маркетингового воздействия на персонал, его вовлеченностью в трудовую деятельность и желанием сменить текущее место работы. В этих условиях формирование и развитие долгосрочных отношений с персоналом предприятия являются перспективной задачей, решение которой способно обеспечить системный рост лояльности и вовлеченности работников, стимулировать их к более продуктивному участию в трудовых процессах и жизни предприятия.

Список предприятий, чьи представители приняли участие в исследовании эффективности маркетинга персонала в части формирования долгосрочных отношений с работниками и соответствующих им долгосрочных маркетингово-кадровых эффектов приведен в табл. 24.

В исследовании приняли участие представители 30 предприятий и организаций, заявившие о наличии опыта маркетинга персонала в 2013-2014 гг. и планах реализации соответствующих мероприятий и программ в 2015 г. 10% респондентов представляли ИП и малые предприятия 56,7% – средние и 33,3% – крупные предприятия. 60% респондентов заявили об опыте проведения отдельных маркетинговых мероприятий и программ в отношении персонала, в 26,7% имела место годовая программа маркетинга персонала, в еще 13,3% ответов ее результативность была оценена системой количественных и качественных маркетинговых показателей, при этом 90% опрошенных отметили положительный экономический эффект от маркетинговой деятельности в отношении собственного персонала.

Таблица 24

Список предприятий – участников корпоративного этапа исследования

Предприятие	Сфера деятельности
1	2
ЗАО «Тандер» ОАО «Магнит»	Торговля
ООО «ТВК»/ТС «Табрис»	Торговля
ООО «Кайрос»	Торговля
ООО «ПНК «Буртехмаш»	Промышленность
ЗАО «Красная площадь»	Торговля
ООО «Аспект»	Сельское хозяйство
ЗАО АФ «Сад-Гигант»	Сельское хозяйство
ОАО «Медвежья гора»	Промышленность
ООО «Краун Корк Кубань»	Промышленность
ООО «Фирма Теплостройсервис»	Строительство
ОАО «Краснодарстрой»	Строительство
ООО «Комбинат строительных материалов»	Строительство
ООО «Лидер»	Транспорт
ОАО «Черноморские Скоростные Линии»	Транспорт
ОАО «Международный аэропорт Краснодар»	Транспорт
ЗАО «Кубаньгрузсервис»	Транспорт
ОАО «ПАНХ»	Транспорт
ООО «Тихорецк-Нафта»	Транспорт
Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации	Образование
Краснодарский государственный университет культуры и искусств	Образование
ООО «Клиника Екатерининская»	Здравоохранение
ООО «Медицина»	Здравоохранение
ЗАО «Фирма Автогрейд»	Прочее
ОАО «Автобан»	Прочее
ОАО «ДСУ-1»	Прочее
ООО «Маркер»	Прочее
ООО «Мостсервис»	Прочее
ООО «Транстоннель»	Прочее
ООО ПИК «Регион-Проект»	Прочее
ЗАО «Кореновскрыба»	Прочее

Скрининг предприятий – участников исследования приведен в табл. 25.

Более 60% опрошенных применяли смешанный метод финансирования мероприятий и программ маркетинга персонала, в 26,7% случаев эти мероприятия финансировались по остаточному принципу, в 13,3% имело место бюджетирование специализированной маркетинговой активности.

Таблица 25

Скрининг предприятий – участников исследования

Вопрос/ответы анкеты	Ответов	% ответов
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Размер предприятия		
1.1. ИП/малое	3	10,0%
1.2. Среднее	17	56,7%
1.3. Крупное	10	33,3%
2. Среднесписочная численность работников		
2.1. до 100 чел.	6	20,0%
2.2. 101-300 чел.	5	16,7%
2.3. 301-500 чел.	11	36,7%
2.4. свыше 501 чел.	8	26,7%
3. Статус организации		
3.1. Местная организация	17	56,7%
3.2. Филиал инорегиональной организации	8	26,7%
3.3. Филиал международной организации	5	16,7%
4. Наличие отдела/специалиста по маркетингу персонала		
4.1. Есть	0	0,0%
4.2. Нет	30	100,0%
4. Сфера деятельности		
4.1. Сельское хозяйство, рыболовство, рыбоводство	2	6,7%
4.2. Промышленность	3	10,0%
4.3. Строительство	3	10,0%
4.4. Транспорт и связь	6	20,0%
4.5. Образование	2	6,7%
4.6. Здравоохранение	2	6,7%
4.7. Прочее	12	40,0%
5. Формат деятельности		
5.1. Сетевой	6	20,0%
5.2. Несетевой	24	80,0%
6. Срок присутствия организации на рынке		
6.1. до 1 года	2	6,7%
6.2. 1-3 года	7	23,3%
6.3. 3-10 лет	11	36,7%
6.4. более 10 лет	10	33,3%
7. Опыт реализации мероприятий маркетинга персонала в 2013/2014 годах		
7.1. Нет	0	0,0%
7.2. Были отдельные мероприятия	18	60,0%
7.3. Разработана и реализована годовая программа	8	26,7%
7.4. Разработана и реализована годовая программа, оценен экономический эффект	4	13,3%
8. Наличие положительного эффекта от программ и мероприятий маркетинга персонала		
8.1. Положительный	27	90,0%
8.2. Отрицательный	3	10,0%

Окончание табл. 25

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
9. Метод финансирования мероприятий маркетинга персонала		
9.1. По мере наличия средств	8	26,7%
9.2. Бюджет мероприятий маркетинга персонала	4	13,3%
9.3. Смешанный метод	18	60,0%
10. Масштабы финансирования маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия в год		
10.1. До 100 тыс. р.	5	16,7%
10.2. 100-500 тыс. р.	17	56,7%
10.3. 500-1000 тыс. р.	8	26,7%
10.4. свыше 1000 тыс. р.	0	0,0%

Ответы респондентов – представителей предприятий в части оценки эффективности долгосрочных отношений с персоналом предприятия приведены в табл. 26. Только в 26,7% респонденты отметили факт наличия и развития долгосрочных отношений с персоналом в системе приоритетов кадровой политики предприятия, которое они представляли, хотя о наличии и реализации долгосрочных маркетинговых мероприятий и программ заявили уже 40% опрошенных. При этом подобные мероприятия, как правило, ориентированы на соискателей (10% ответов), либо действующих работников предприятия (молодых работников – 6,7% ответов, опытных работников – 33,3%, работников – ветеранов – 26,7%). Структурные группы соискателей на испытательном сроке и уволенных / потерянных работников в маркетинговой стратегии предприятий – участников исследования вообще не фигурировали.

Респонденты достаточно позитивно оценили маркетинговые эффекты от формирования и развития долгосрочных отношений с персоналом предприятий, которые они представляли: снижение потребности в финансировании кадровой службы предприятия, связанном со снижением непроизводительной текучести персонала (экономия бюджета кадровой службы) была отмечена в 16,7% ответов респондентов, подтвердивших опыт реализации долгосрочных маркетинговых мероприятий и программ; предотвращение возникновения нештатных ситуаций, аварий, нарушений производственного процесса лояльным и высокомотивированным персоналом – 41,7%; другое – 33,3%.

Таблица 26

Оценки эффективности долгосрочных отношений с персоналом
предприятий – участников исследования

Вопрос / ответы анкеты	Ответов	% ответов
1. Включены ли долгосрочные отношения с персоналом в систему приоритетов кадровой политики Вашего предприятия?		
1.1. Да	8	26,7
1.2. Нет	22	73,3
2. Осуществляются ли на Вашем предприятии долгосрочные (более 1 года) мероприятия и программы маркетинга персонала?		
2.1. Да	12	40,0
2.2. Нет	18	60,0
3. В отношении каких категорий персонала на Вашем предприятии осуществляются долгосрочные мероприятия и программы маркетинга персонала?		
3.1. Соискатели внутреннего и внешнего рынка трудовых ресурсов	3	10,0
3.2. Кандидаты на испытательном сроке	0	0,0
3.3. Молодые работники (до 1 года трудовой деятельности)	2	6,7
3.4. Опытные работники (1-3 года трудовой деятельности)	10	33,3
3.5. Работники-ветераны (более 3 лет трудовой деятельности)	8	26,7
3.6. Уволенные работники	1	3,3
4. Какие долгосрочные маркетинговые эффекты зарегистрированы Вами по итогам долгосрочных мероприятий и программ маркетинга персонала? (12 респондентов, ответивших утвердительно на вопрос №2)		
4.1. Экономия затрат предприятия, возникающих вследствие:		
4.1.1. снижения потребности в финансировании кадровой службы предприятия, связанного со снижением непроизводительной текучести персонала (экономия бюджета кадровой службы);	2	16,7
4.1.2. снижения потребности в финансировании непроизводительного рекрутинга, отбора, найма, обучения, адаптации, увольнения персонала, проработавшего на предприятии менее 1 года;	0	0,0
4.1.3. предотвращения возникновения нештатных ситуаций, аварий, нарушений производственного процесса лояльным и высокомотивированным персоналом;	5	41,7
4.1.4. другое	4	33,3
4.2. Прирост результатов операционной деятельности, обусловленный:		
4.2.1. приростом валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштабов личных продаж продукции/услуг предприятия сотрудниками этого предприятия;	4	33,3
4.2.2. приростом валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштаба и экономической эффективности усовершенствований, выдвинутых и реализованных работниками предприятия;	2	16,7
4.2.3. приростом валовой прибыли предприятия за счет новых бизнес-идей, процессов, проектов создания структурных подразделений и новых видов деятельности, выдвинутых и реализованных работниками предприятия	2	16,7
4.2.4. другое	3	25,0
5. Планируете ли Вы на Вашем предприятии реализацию долгосрочных мероприятий и программ маркетинга персонала в 2015 г.?		
5.1. Да	19	63,3
5.2. Нет	11	36,7

В части прироста результатов операционной деятельности, обусловленного развитием долгосрочных отношений с персоналом предприятия были положительно охарактеризованы следующие формы маркетинговых эффектов: прирост валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштабов личных продаж продукции/услуг предприятия сотрудниками этого предприятия – 33,3% ответов; прирост валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштаба и экономической эффективности усовершенствований, выдвинутых и реализованных работниками предприятия – 16,7% ответов; прирост валовой прибыли предприятия за счет новых бизнес-идей, процессов, проектов создания структурных подразделений и новых видов деятельности, выдвинутых и реализованных работниками предприятия – 16,7% ответов; другое – 25,0% ответов. 63,3% опрошенных представителей предприятий планировали в 2015 году долгосрочные мероприятия и программы маркетинга персонала, ориентированные на формирование и развитие долговременных продуктивных отношений с персоналом.

Подводя итог сказанному, сформулируем основные выводы по результатам специализированного маркетингового исследования:

– результаты исследования вовлеченности работников персонала указали на недостаточный уровень этой характеристики результативности и эффективности маркетингового воздействия на персонал предприятия. Наиболее проблемными зонами в этой части являлись наличие возможности самореализации в ходе трудовой деятельности (40,5% положительных оценок), участие в развитии предприятия (41,75% положительных оценок), осознание корпоративной миссии и стратегии (12% положительных оценок);

– полученные оценки указали на отсутствие последовательной маркетинговой стратегии в отношении персонала предприятий, частичность и избирательность в применении маркетинговой идеологии управления трудовым коллективом, недостаток внимания конкретным проявлениям и марке-

тинговым эффектам, возникающим у персонала предприятия в ответ на специализированное маркетинговое воздействие;

– недостаточная вовлеченность респондентов, принявших участие в опросе, нашла свое отражение в планах смены работы: 47% планируют смену текущего места работы (22,3% – в течение полугода, 24,8% – в течение года), 28,2% задумаются о смене вида профессиональной деятельности, 42,3% не заинтересованы в прохождении профессионального обучения в ближайшее время 63,5% не планируют карьерный рост на текущем месте работы, 14% заявили об отсутствии заинтересованности о перемещении внутри предприятия в ближайшее время;

– ответы респондентов – представителей предприятий в части оценки эффективности долгосрочных отношений с персоналом предприятия были достаточно пессимистичны: 26,7% респондентов подтвердили наличие долгосрочных отношений с персоналом в системе приоритетов кадровой политики предприятия, только в 40% подобные маркетинговые мероприятия и программы имели место, хотя респонденты подтвердили наличие и достаточно высоко оценили эффективность их разработки и реализации;

– перспективность данного направления маркетинговой деятельности в корпоративной маркетинговой практике подтверждена перспективами осуществления в 2015 году долгосрочных мероприятий и программ маркетинга персонала, ориентированных на формирование и развитие долговременных продуктивных отношений с персоналом, о которых сообщили 63,3% опрошенных представителей предприятий – участников проведенного исследования.

3.3. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ЦЕМЕНТНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Авторский исследовательский подход был апробирован на примере исследования отраслевых особенностей и проблемных зон маркетинга персонала на предприятиях стратегической группы цементной промышленности Краснодарского края:

- ОАО «Новоросцемент» (г. Новороссийск);
- ОАО «Верхнебаканский цементный завод» (пос. Вехнебаканский, район г. Новороссийска Краснодарского края);
- ООО «Атакайцемент» (пос. Гайдук, район г. Новороссийска Краснодарского края).

В 2013 г. рост производства цемента в России испытал понижительную тенденцию снизившись в натуральном измерении до 4,725 млн т или 7,7% роста в сравнении с аналогичным показателем 2012 г. – 9,4% роста или 5,298 млн т.

В настоящее время строительный рынок Российской Федерации характеризуется повышательной конъюнктурой, устойчивость которой в ближайшее время сохранится за счет сооружения масштабных спортивных объектов инфраструктуры мегасобытий, реконструкции и развития объектов социальной инфраструктуры, активного жилищного строительства. Такие прогнозы в значительной степени активизировали инвестиционную активность в отрасли, которая нашла свое выражение как в сооружении новых производств на действующих заводах, так и вводу в эксплуатацию мощных современных производств полного цикла, которые обеспечат прирост объемов производства основного вида продукции отрасли – цемента уже в 2014-2016 гг.

Характерными тенденциями развития национального рынка цемента в России в 2014 г. стали:

- снижение темпов экстенсивного роста объемов производства (вызванного прежде всего окончанием масштабных строительных работ по проведению Олимпиады 2014 в Сочи);
- дефицит качественного цемента российского производства;
- высокие цены на продукцию, обусловленные устаревшей технологией производства по «мокрому» методу и не всегда обоснованной налоговой политикой в отношении промышленных предприятий;
- компенсация дефицита качественной отечественной продукции более дешевыми импортными строительными материалами (Беларусь, Турция, Иран, Швеция, Китай). Общая доля импорта цемента в 2013 г. на фоне тен-

денция ценового снижения в 3,3% в течение года составила 7,6%, что меньше показателей деятельности таких корпоративных структур, как группа «Евроцемент» (32% национального рынка) и «Новоросцемент» (8,5%).

В структуре импорта цемента в 2014 г. произошли определенные структурные сдвиги: в общем объеме поставок, лидерство захватила Республика Беларусь (с ростом показателя поставок на 292 тыс. т или 29,9% и общим показателем импорта цемента на уровне 1,274 млн т), традиционный экспортер цемента – Турция – снизила деловую активность в этом направлении на 38,6% или 692 тыс. т (экспорт цемента из этой страны в РФ в 2013 г. составил 1,103 млн т). Значимыми игроками национального цементного рынка становятся компании из Ирана (общий импорт цемента в РФ в 2013 г. – 707 тыс. т с ростом показателя на 29,9% или 292 тыс. т) и Швеции (общий импорт в РФ 2013 г. – 411 тыс. т с ростом показателя на 102,5% или 208 тыс. т). В среднесрочной перспективе объемы производства и финансовая результативность предприятий отрасли полностью зависят от динамики роста ВВП страны, при достижении порогового показателя в 4,3% возможен положительный прогноз в части потребления цемента на внутреннем российском рынке.

Характеристика основных показателей операционной деятельности предприятий рассматриваемой стратегической группы приведена в табл. 27. Аналитические показатели, характеризующие динамику приведенных оценок, представлены в табл. 28.

В 2012-2013 гг. ОАО «ВБЦЗ» и ООО «Аткайцемент» продемонстрировали значительный рост показателей выпуска и реализации продукции, связанный с реализованными инвестиционными проектами в части реконструкции и повышения производственной мощности этих предприятий, инициированных прежним собственником – группой компаний «Интеко» (по состоянию на 2014 г. ОАО «ВБЦЗ» контролируется ОАО «Новоросцемент») - соответственно 168,61 и 196,81% роста объемов продаж в денежном измерении.

Таблица 27

Характеристика основных показателей операционной деятельности
предприятий стратегической группы цементной промышленности
Краснодарского края

Показатель	ОАО «Новоросцемент»	ОАО «ВБЦЗ»	ООО «Атакайцемент»
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. р.			
2011	11636056	2986312	692344
2012	12654289	3038217	785849
2013	11432187	5122725	1546655
Валовая прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. р.			
2011	5 745 801	1989433	173086
2012	6360036	2082140	190961
2013	4513238	2559384	355759
Чистая прибыль предприятия за отчетный период, тыс. р.			
2011	3352509	982344	-89446
2012	3130304	1130503	-124825
2013	428636	-865706	87332
Среднегодовая численность работников, чел.			
2011	2860	817	142
2012	2897	812	135
2013	2940	805	131
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. р.			
2011	11372804,5	14749845	592355
2012	15412309,5	16128811	578208
2013	19886787,5	17092607,5	792344
Фондовооруженность, тыс. р./чел.			
2011	3976,5	18053,7	4171,5
2012	5320,1	19863,1	4283,0
2013	6764,2	21233,1	6048,4
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. р.			
2011	5196866	779941	232986
2012	8551596	698288	262247
2013	7224803	716215,5	312985
Затраты на производство продукции, тыс. р.			
2011	8756412	460717	519258
2012	8840576	956770	594888
2013	9459617	1887412	1190896
в том числе оплата труда, тыс. р.			
2011	948312	128773	34012
2012	979599	207412	36334
2013	960249	275540	45612
Рентабельность реализованной продукции, %			
2011	49	67	25
2012	50	69	24
2013	39	50	23

Таблица 28

Темпы роста основных показателей операционной деятельности предприятий стратегической группы цементной промышленности Краснодарского края

Показатель	ОАО «Новоросцемент»	ОАО «ВБЦЗ»	ООО «Атакайцемент»
Темп роста выручки от реализации продукции, работ, услуг, %			
2012/2011	108,75	101,74	113,51
2013/2012	90,34	168,61	196,81
Темп роста валовой прибыли от реализации продукции, работ, услуг, %			
2012/2011	110,69	104,66	110,33
2013/2012	70,96	122,92	186,30
Темп роста чистой прибыли предприятия за отчетный период, %			
2012/2011	93,37	115,08	139,55
2013/2012	13,69	-76,58	-69,96
Темп роста среднегодовой численности работников, %			
2012/2011	101,29	99,39	95,07
2013/2012	101,49	99,14	97,04
Темп роста среднегодовой стоимости основных средств, %			
2012/2011	135,52	109,35	97,61
2013/2012	129,03	105,98	137,03
Темп роста фондовооруженности, %			
2012/2011	133,79	110,02	102,67
2013/2012	127,14	106,90	141,22
Темп роста среднегодовой стоимости оборотных средств, %			
2012/2011	164,55	89,53	112,56
2013/2012	84,48	102,57	119,35
Темп роста затрат на производство продукции, %			
2012/2011	100,96	207,67	114,57
2013/2012	107,00	197,27	200,19
в том числе оплаты труда, %			
2012/2011	103,30	161,07	106,83
2013/2012	98,02	132,85	125,54
Темп роста рентабельности реализованной продукции, %			
2012/2011	101,78	102,87	97,20
2013/2012	78,55	72,90	94,66

При этом динамика чистой прибыли обеих предприятий по состоянию на конец 2013 г. была отрицательной (хотя при расчете валовой прибыли расчетный показатель характеризовался положительной динамикой).

При сохранении стабильной численности персонала предприятий рассматриваемой группы в 2012-2013 г. произошел значительный рост затрат на оплату труда: ОАО «ВБЦЗ» – рост на 161,07% в 2012 г. по сравнению с 2011 г., рост на 132,85% в 2013 г. по сравнению с 2012 г.; ООО «Атакайцемент» –

рост на 106,83% в 2012 г. по сравнению с 2011 г., рост на 125,54% в 2013 г. по сравнению с 2012 г.

Расчет показателей эффективности кадровой стратегии рассматриваемых предприятий приведен в табл. 29.

Таблица 29

Расчет показателей эффективности кадровой стратегии предприятий стратегической группы цементной промышленности Краснодарского края

Показатель	ОАО «Новоросцемент»	ОАО «ВБЦЗ»	ООО «Атакайцемент»
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. р.			
2011	11636056	2986312	692344
2012	12654289	3038217	785849
2013	11432187	5122725	1546655
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.			
2011	2860	817	142
2012	2897	812	135
2013	2940	805	131
Производительность труда, тыс. р./чел.			
2011	4016,6	3655,2	4875,7
2012	4368,1	3741,6	5821,1
2013	3888,5	6363,6	11806,5
Фонд заработной платы, всего, тыс. р.			
2011	948312	128773	34012
2012	979599	207412	36334
2013	960249	275540	45612
Средняя заработная плата, тыс. р./чел. в мес.			
2011	27,63	13,13	19,96
2012	28,18	21,29	22,43
2013	27,22	28,52	29,02
Прирост фонда заработной платы, на 1% прироста производительности труда, %			
2012	0,95	1,57	0,89
2013	1,10	0,78	0,62

За 011-2013 гг. на предприятиях рассматриваемой группы динамика показателей средней заработной платы и проста фонда заработной платы в сравнении с приростом производительности труда была неоднозначной:

– на ОАО «Новоросцемент» в 2012 г. на 1% прироста производительности труда пришлось 0,95% прироста заработной платы (что являлось положительной тенденцией), однако в 2013 г. рост средней заработной платы в среднем на 10% превысил рост показателя производительности труда;

– на ОАО «ВБЦЗ» в 2012 г. на 1% прироста производительности труда пришлось 1,57% прироста заработной платы (что являлось негативной тенденцией), однако в 2013 г. рост средней заработной платы в среднем на 22% отставал от роста показателя производительности труда, при этом абсолютный размер средней заработной платы был достаточно конкурентоспособен в сравнении с показателями рассматриваемой группы предприятий;

– в ООО «Атакайцемент» в 2012 г. на 1% прироста производительности труда пришлось 0,89% прироста заработной платы, в 2013 г. – 0,62%, при этом средняя заработная плата персонала на этом предприятии характеризовалась наибольшими значениями в сравнении с остальными предприятиями рассматриваемой группы.

Характеристика корпоративной системы маркетинга персонала предприятий рассматриваемой группы представлена в табл. 30 (характеристики были получены в ходе глубинного структурированного интервью с представителями кадровых служб предприятий – участников исследования). Только два предприятия группы подошло к необходимости системной реализации маркетинговой функции в отношении персонала, одно предприятие до сих пор придерживается ресурсного подхода к формированию и развитию долгосрочных отношений с собственным персоналом.

Наиболее популярными причинами внедрения маркетинга персонала респонденты назвали отбор наиболее конкурентоспособных работников с внешнего рынка трудовых ресурсов и частично формирование долгосрочных отношений с кадрами и человеческим капиталом предприятия, что предопределило направленность основных маркетинговых мероприятий прежде всего на такие категории персонала как кандидаты и соискатели на испытательном сроке (только на одном предприятии группы осуществлялось комплексное маркетинговое воздействие на персонал в течение его профессионального жизненного цикла внутри организации), ни на одном предприятии рассматриваемой группы не придавалось должного внимания маркетинговым возможностям уволенных / уволившихся работников.

Таблица 30

Наличие и эффективность системы маркетинга персонала предприятий стратегической группы цементной промышленности Краснодарского края

Параметр корпоративной системы маркетинга персонала	ОАО «Новоросцемент»	ОАО «ВБЦЗ»	ООО «Атакайцемент»
1. Период функционирования корпоративной системы маркетинга персонала	3 года	1 год	нет
2. Причины внедрения корпоративной системы маркетинга персонала			
снижение непроизводительной текучести кадров	+		
отбор наиболее конкурентоспособных работников с внешнего рынка трудовых ресурсов	+	+	+
формирование долгосрочных отношений с кадрами и человеческим капиталом предприятия	+	+	
рост экономической эффективности кадровой политики	+		
другое	+		+
3. Основные направления маркетинговой активности			
кандидаты	+	+	+
соискатели на испытательном сроке	+	+	+
работники со стажем работы на предприятии до 1 года	+	-	-
работники со стажем работы на предприятии 1-4 года	+	-	-
работники со стажем работы на предприятии более 4 лет	+	+	-
уволенные/уволившиеся работники	-	-	-
4. Форма маркетинга персонала в составе кадровой политики			
мероприятия в направлении целевых групп персонала	+	+	+
программа в отношении молодых работников/специалистов	+	+	+
программа в отношении действующих работников	+	+	-
программа аутплейсмента	-	-	-

Экспертные оценки эффективности системы маркетинга персонала предприятия в связи с ее долгосрочной результативностью и эффективностью приведены в табл. 31.

Таблица 31

**Экспертные оценки эффективности системы маркетинга персонала
предприятий в связи с ее долгосрочной результативностью
и эффективностью**

Вопрос интервью	ОАО «Ново-росцемент»	ОАО «ВБЦЗ»	ООО «Атакайцемент»
1. Существует ли на Вашем предприятии автоматизированная система управления кадрами?			
Да	+	+	+
Нет			
2. Есть ли в рамках Вашей корпоративной автоматизированной системы возможность учета и анализа результативности маркетинговых воздействий в отношении персонала предприятия?			
Да	+		
Нет		-	-
3. Какие результаты Вы хотите получить при реализации мероприятий и программ маркетинга персонала?			
краткосрочные	+	+	+
среднесрочные	+	-	-
долгосрочные	+	-	-
4. На какие виды долгосрочных эффектов ориентирована система маркетинга персонала Вашего предприятия?			
снижение затрат на непроизводительную текучесть персонала	+	+	-
снижение затрат на деятельность HR-службы, обусловленную непроизводительной текучестью персонала	+	-	-
рост вовлеченности и трудовой активности действующего персонала	+	+	+
рост личных продаж персоналом предприятия	-	-	-
рост усовершенствований и рациональных предложений, выдвигаемых персоналом предприятия	+	-	-
рост числа и масштабов кардинальных новаций (бизнес-идей, процессов и т.д.)	-	-	-
другое	+	+	+
5. Эффективна ли в целом система маркетинга персонала Вашего предприятия?			
да	+	+	+
нет			
6. Можете ли Вы привести количественную оценку эффективности системы маркетинга Вашего предприятия?			
да			
нет	-	-	-
7. Планируете ли Вы на 2015 г. расширение масштабов маркетинговой активности в отношении персонала Вашего предприятия?			
да	+	+	
нет			-

Все респонденты заявили о наличии на предприятии автоматизированной системы учета наличия и движения кадров, однако только в одном случае была подчеркнута возможность учета и анализа результативности маркетинговых воздействий в отношении персонала предприятия. Соответственно 2 из 3 предприятий группы при организации маркетинговой деятельности в отношении собственного персонала ориентировались на краткосрочные маркетинговые эффекты, только на одном предприятии (ОАО «Новоросцемент») в расчет принимались еще и среднесрочные и долгосрочные маркетинговые эффекты.

В числе основных маркетинговых резервов, доступных к мобилизации в корпоративной системе маркетинга персонала респонденты отмечали прежде всего снижение затрат на непроизводительную текучесть персонала и рост вовлеченности и трудовой активности действующего персонала, на наш взгляд, существенно недооценивая имеющиеся но не реализованные дополнительные виды долгосрочных маркетинговых эффектов.

Все респонденты подчеркнули эффективность действующей системы маркетинга персонала, при этом все они затруднились привести конкретную количественную оценку показателя эффективности, что указывает на недостаточный уровень функциональной организации процесса управления маркетинговой деятельностью в отношении персонала на предприятиях – объектах исследования.

В 2015 г. два из трех анализируемых предприятий планировали рост масштабов и интенсивности маркетингового воздействия на собственный персонал, одно предприятие заявило о продолжении применения отдельных мероприятий поддерживающего и стимулирующего характера.

Подводя итог проведенному исследованию, сформулируем следующие выводы:

– анализ состояния и динамики развития корпоративных систем маркетинга персонала на предприятиях стратегической группы цементной промышленности Краснодарского края указывает на эволюцию управленческого

подхода в этой области и попытки внедрения прогрессивных маркетинговых методов и инструментов в корпоративную кадровую стратегию. Вместе с тем, отсутствие адекватных средств автоматизированного мониторинга, учета и анализа эффективности маркетинговых воздействий существенно ограничивает масштабы и эффективность применения подобных новаций;

– долгосрочные отношения с персоналом предприятия в настоящее время не являются корпоративным приоритетом в развитии системы маркетинга персонала, что связано как с инновационностью данного методологического подхода, так и с инерцией в управлении кадрами, базирующейся на традиционном понимании роли и особенностей использования персонала в производственном процессе;

– вместе с тем, маркетинг персонала уже зарекомендовал себя в качестве эффективного управленческого инструментария, обеспечивающего решение ряда краткосрочных и среднесрочных управленческих задач в части управления кадрами, в ближайшее время можно ожидать учета фактора необходимости формирования и развития долгосрочных отношений с персоналом предприятия при формировании и реализации мероприятий и программ маркетинга персонала на предприятиях рассмотренной стратегической группы.

3.4. Пути повышения эффективности маркетингового воздействия на персонал предприятия с целью выработки и развития долгосрочных отношений

Для повышения эффективности процедур маркетинга персонала в части формирования и развития долговременных отношений нами был разработан проект внедрения в текущую маркетинговую деятельность службы персонала мероприятий маркетингового профилирования и профессиональной ориентации на основе применения программы сквозной стажировки в структурных подразделениях. Проект был разработан на исходных данных ОАО «ВБЦЗ», однако с незначительными корректировками может быть внедрен на любом

предприятия цементной промышленности (в том числе стратегической группы предприятий Краснодарского края).

Содержание проекта включает следующие логически взаимосвязанные этапы:

- цель проекта;
- задачи проекта;
- обоснование необходимости реализации проекта;
- ожидаемый результат реализации проекта;
- базовая методология проекта;
- методика реализации проекта;
- бюджет проекта;
- расчет экономической эффективности реализации мероприятий проекта.

Целью проекта явилось повышение эффективности маркетингового воздействия работников ОАО «ВБЦЗ» за счет внедрения комплекса профориентационных, адаптационных и оценочных мероприятий маркетингового характера, направленных на формирование и развитие долгосрочных отношений «работодатель – работник».

Задачами реализации проекта стали:

- разработка программы сквозной стажировки в структурных подразделениях;
- разработка новых мероприятий адаптационного характера, дополняющих действующие методические подходы;
- предложение надежных методов маркетингового профилирования и оценки новых работников, обеспечивающих уточнение оценки работника, полученной им в ходе процедуры профессионального отбора при найме на работу.

Обоснование необходимости реализации проекта выглядит следующим образом. Профессиональная ориентация в ходе трудовой адаптации выступает важным составным элементом маркетинговой концепции управления персоналом, ориентированной на долгосрочный характер отношений в ходе трудового процесса и является регулятором связи между действующей системой образо-

вания и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организаций в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Содержание базовой методологии осуществления проекта можно охарактеризовать следующим образом. Маркетинговый механизм управления профориентацией как структурный элемент системы маркетинга персонала необходим в отношении в новых работников для того, чтобы выявить и развить психологический и мотивационный механизм выбора профессии, необходимо использовать. Он представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами, включающих профессиональное обучение, консультирование, отбор, информирование и др.

Цель профориентации как элемента системы маркетинга персонала ОАО «ВБЦЗ» – оказание помощи новым сотрудникам предприятия и действующим сотрудникам, желающим сменить работу, в выборе профессии, специальности, нахождении места работы или учебы с учетом склонностей и интересов. Задачи корпоративной профориентации – информирование заинтересованных лиц о видах профессиональной деятельности; создание условий для развития профессионально значимых способностей новых и действующих работников; выявление степени соответствия психофизиологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

В практике маркетинга персонала на ОАО «ВБЦЗ» целесообразно применять следующие формы маркетинговой профориентационной работы:

- профессиональное обучение – начальная профессиональная подготовка выпускников школ по основам различной профессиональной деятельности;
- профессиональная информация на корпоративном портале – система мер по ознакомлению сотрудников предприятия с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессио-

нальными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, сотрудничающим с ОАО «ВБЦЗ»;

- профессиональная консультация – оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека в целях выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переподготовки;

- профотбор – часть процесса найма и трудовой адаптации персонала, включающая систему методов и приемов проведения медицинского обследования, психофизиологической диагностики личности в целях выбора из группы работников кандидатов на определенную должность, кто при прочих равных условиях способен наилучшим образом выполнять конкретные трудовые функции.

Для использования профессиональной ориентации в системе маркетинга персонала ОАО «ВБЦЗ» мы предлагаем следующую методику реализации проекта:

- на первом этапе каждый новый сотрудник проходит сквозную стажировку во всех структурных подразделениях предприятия сроком 1 месяц, формируя по каждому месту стажировки отчет о ее прохождении и рекомендации по улучшению сложившегося положения;

- при прохождении стажировки новый сотрудник оценивается руководителем каждого структурного подразделения – объекта стажировки на предмет личной, профессиональной и командной компетенции, а также на наличие особых профессиональных навыков, могущих быть использованными в структурном подразделении;

- по итогам прохождения стажировки и полученных отчетов, а также мнений руководителей структурных подразделений инспектор отдела кадров ОАО «ВБЦЗ» проводит анализ и формирует о целесообразности использования нового работника на открытых вакансиях структурных подразделений, в которых работник проходил практику;

– на втором этапе новый работник проходит испытательный срок на рабочем месте, предложенном ему по результатам профориентационной маркетинговой деятельности, в его отношении реализуются мероприятия организационной адаптации (знакомство и усвоение корпоративной культуры организации), адаптации на рабочем месте, адаптации внутри структурного подразделения;

– для облегчения процессов трудовой адаптации предлагается в течение испытательного срока выплачивать новому сотруднику заработную плату по итогам каждой отработанной рабочей недели;

– по итогам второго этапа новый работник проходит профессиональную аттестацию, в ходе проведения которой делается вывод о достаточности мероприятий трудовой адаптации, либо необходимости проведения дальнейшей профориентационной работы.

Бюджет реализации проекта приведен в табл. 32.

Таблица 32

Бюджет внедрения маркетингового проекта сквозной стажировки новых работников ОАО «ВБЦЗ» в ходе трудовой адаптации

Статья расходов предприятия	Сумма, тыс. р.
Разработка порядка прохождения сквозной стажировки для различных категорий персонала предприятия	100
Разработка отчетных форм по итогам стажировки	100
Разработка набора профориентационных материалов	50
Приобретение профессиональной профориентационной методики и обучение работе с ней сотрудников отдела кадров	250
Итого бюджет реализации проекта	500
Оплата труда наставникам, за каждого стажирuемого	10
Заработная плата нового работника в ходе сквозной стажировки	14

Общий бюджет реализации предлагаемых мероприятий составляет около 500 тыс. р., при этом при расчете экономической эффективности их внедрения необходимо иметь в виду оплату труда наставникам, осуществляющим непосредственное руководство стажирuемыми, и заработную плату самих стажирuемых.

Расчет экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий осуществлен в табл. 33.

Таблица 33

Расчет экономического эффекта от внедрения в программу
маркетингового профилирования и адаптации новых сотрудников
ОАО «ВБЦЗ» профориентационной составляющей и сквозной стажировки
в основных структурных подразделениях предприятия

Показатели	До внедрения	После внедрения
Исходные показатели		
Число принятых в 2013 г. новых сотрудников на должности ИТР и руководителей, чел.	24	–
Число сотрудников, принятых на испытательный срок на должности ИТР и руководителей, не прошедших его, чел.	6	–
Число сотрудников, принятых на испытательный срок на должности ИТР и руководителей, прошедших его, но уволившихся в течение 1 мес. после прохождения срока, чел.	4	–
Затраты на непроизводительный рекрутинг персонала, всего, тыс. р.	150	–
Затраты на непроизводительный отбор и наем персонала, всего, тыс. р.	450	–
Затраты на непроизводительную трудовую адаптацию персонала, всего, тыс. р.	780	–
Итого непроизводительных затрат, тыс. р.	1380	–
Стоимость бюджета внедрения маркетингового проекта рекомендуемых мероприятий, тыс. р.	–	500
Увеличение суммы заработной платы наставникам за счет увеличения срока трудовой адаптации (испытательного срока) на период сквозной стажировки нового сотрудника, тыс. р.	–	10*10=100
Увеличение суммы заработной платы новым работникам за счет увеличения срока трудовой адаптации (испытательного срока) на период сквозной стажировки нового сотрудника, тыс. р.	–	10*14=140
Расчетные показатели		
Прогноз снижения числа сотрудников, не выдержавших испытательный срок или уволившихся в течение 1 мес. после его прохождения, чел.	–	8
Сумма экономии непроизводительных затрат на рекрутинг, отбор, наем и трудовую адаптацию персонала, тыс. р.	–	1380/10*8=1104
Полная стоимость маркетингового проекта внедрения усовершенствованной процедуры профилирования и адаптации с профориентационной составляющей, тыс. р.	–	500+100+140=740
Экономический эффект в виде экономии непроизводительных затрат на основе внедрения предлагаемого проекта, тыс. р.	–	740 - 1104=-364
Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий, %	–	49,19

В соответствии с данными отдела кадров предприятия непроизводительные затраты на рекрутинг, отбор, наем и трудовую адаптацию персонала из структурных групп инженерно-технических работников и руководителей в 2013 г. составили всего 780 тыс. р., в том числе 150 тыс. р. – непроизводительный рекрутинг, 450 тыс. р. - непроизводительный отбор и наем, 780 тыс. р. – затраты на непроизводительную трудовую адаптацию.

Полная стоимость внедрения предлагаемых мероприятий составляет 740 тыс. р., в том числе 500 тыс. р. – стоимость реализации проекта, 100 тыс. р. – прирост суммы заработной платы наставников новых работников, 140 тыс. р. – прирост заработной платы новых работников.

Экономический эффект, рассчитанный как разница затрат на внедрение предлагаемых мероприятий и суммы фактических непроизводительных затрат на непроизводительный рекрутинг, отбор, наем и трудовую адаптацию, прогнозируется на уровне 364 тыс. р., экономическая эффективность внедрения предлагаемых мероприятий должна составить 49,19%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сформулировать следующие выводы. Формирование долговременных выгодных отношений с персоналом предприятия входит в число стратегических целей функционирования корпоративной системы маркетинга, и в наиболее современных подходах обеспечивается за счет реализации интегральной маркетинговой функции: внешнего маркетинга персонала – на рынках трудовых ресурсов, внутреннего маркетинга персонала – в пределах системы управления персоналом внутри предприятия. Спецификой использования кадрового потенциала современного предприятия является использование как ресурсного, так и маркетингового подходов к его формированию, развитию, переходу в статус партнеров / совладельцев.

Создание долгосрочных отношений с персоналом предприятия относится к числу методов создания и развития уникальных конкурентных преимуществ, не поддающихся копированию в рамках известных методов конкурентного мониторинга и бенчмаркинга в силу длительности маркетингового процесса и уникальности кадрового состава конкретного предприятия.

Современные теоретико-методологические подходы к исследованию сущности, направленности и функциональности процесса маркетинга персонала обладают определенной содержательностью, однако практически не учитывают формирование долгосрочных взаимовыгодных отношений собственников, руководства и работников предприятий, что является существенным, на наш взгляд, пробелом в части теоретического осмысления и практической реализации маркетинговых воздействий в отношении персонала предприятий.

Анализируя состав и особенности функций маркетинга персонала в трактовках ведущих авторов – исследователей данной проблематики, необходимо отметить, что каждый из них внес значительный вклад в развитие теории маркетинга персонала применительно к классификации функций, целей и задач кадровых маркетинговых мероприятий. В то же время, по мне-

нию автора, состав функций маркетинга персонала может быть дополнен за счет внесения и характеристики следующих функций: маркетинговое профилирование новых работников предприятия; согласование режима трудовой деятельности и условий труда в соответствии с маркетинговым профилем нового работника; вовлечение новых, действующих и «потерянных» работников предприятия в деятельность корпоративной системы продаж и общий маркетинговый процесс; маркетинговые воздействия в отношении уволенных / «потерянных» работников.

Автором предлагается адаптированная версия системы принципов организации маркетинговой деятельности с учетом специфики маркетингового воздействия в отношении персонала предприятия. Суть авторского подхода состоит в подчеркивании того факта, что реализация мероприятий маркетинга персонала обеспечивает достижение не только краткосрочных, и долгосрочных эффектов, выраженных в практической реализации маркетинга отношений, развитию долгосрочных и взаимовыгодных отношений, в конечном итоге – устойчивому развитию предприятия на основе углубления и роста эффективности его маркетингового взаимодействия со всеми субъектами корпоративной маркетинговой системы.

Авторский подход к оценке долговременных отношений как стратегической цели корпоративных систем маркетинга персонала включает в себя следующие направления: визуализация структуры и особенностей формирования долгосрочных отношений в корпоративной системе маркетинга; характеристика долговременных отношений с работниками как нематериального маркетингового актива предприятия; концепция профессионального жизненного цикла работника в пределах календарной продолжительности жизни; авторская версия маркетингового процесса формирования и развития долговременных отношений предприятия и персонала; особенности применения аутплейсмента в системе маркетинга персонала, ориентированной на поддержание долгосрочных отношений.

Авторская визуализация содержания и особенностей долгосрочных отношений предприятия и его работников предусматривает выделение и характеристику шести уровней и может служить теоретико-методологической основой формирования каскада оперативных и стратегических целей корпоративной системы маркетинга современного предприятия в части, направленной на структурирование и обеспечение формирования и развития долгосрочных отношений с наемным персоналом.

Характеристика долгосрочных отношений предприятия с персоналом как нематериального маркетингового актива приведена на основе характеристик: характер участия в производстве продукции/оказании услуг; денежная оценка; ценность в операционном бизнес-процессе; характер затрат на формирование; изменчивость во времени; возможность копирования конкурентами; особенности актива. Долгосрочные отношения с персоналом предприятия в авторской трактовке представляют собой нематериальный маркетинговый актив, обеспечивающий рост лояльности, вовлеченности и срока трудовой деятельности работников предприятия. Экономический эффект в операционной деятельности достигается за счет роста производительности труда, оптимизации численности и состава персонала, снижении непроизводительных затрат, возможных при чрезмерной текучести.

Автором предложена теоретическая разработка в которой увязаны этапы профессионального жизненного цикла, приоритеты развития индивидуума как работника и инструменты и методы маркетинга персонала, необходимые для гармонизации отношений с персоналом. Реализация предлагаемого подхода соответствует маркетинговой идеологии организации продуктивного взаимодействия предприятия и его работников на основе понимания и разделения обеими сторонами приоритетов, целей и задач развития обеих партнеров в маркетинговом процессе, ориентированном на долгосрочные, продуктивные и взаимовыгодные отношения работодателя и работника.

Авторский подход в части визуализации процесса маркетинга персонала подчеркивает необходимость концентрации внутренних маркетинговых уси-

лий на совместном высвобождении трудоспособности всех категорий работников с учетом личных, командных и профессиональных особенностей каждой конкретной личности, которые могут и должны быть использованы предприятием, в том числе и за счет маркетинговых инвестиций в формирование и развитие долгосрочных отношений.

Маркетинговая идеология формирования и развития долгосрочных отношений с работниками предприятия, по мнению автора, должна рассматривать факт увольнения сотрудника не как его потерю, а как факт перехода его в новое профессиональное состояние, в котором его личные, командные и профессиональные навыки хотя и менее доступны для предприятия, но могут быть мобилизованы и использованы в случае необходимости. При этом особенностями использования аутплейсмента в качестве метода маркетинга персонала является дифференциация уволенных сотрудников по основаниям увольнения с зачислением скомпрометированных во внутренний «черный список» и зачислением не скомпрометированных во внешний кадровый резерв. Авторский подход призван обеспечить предприятию дополнительные маркетинговые возможности в отношении уволенного персонала, рассматривать отношения с ними как маркетинговый актив, обеспечивающий возможность мобилизации маркетинговых резервов повышения эффективности текущей операционной деятельности предприятия.

В авторском видении система эффектов, возникающих вследствие формирования и развития долговременных взаимовыгодных отношений с работниками в рамках корпоративных систем маркетинга персонала включает в себя два структурных элемента:

- экономия затрат предприятия, возникающих вследствие:
- снижения потребности в финансировании кадровой службы предприятия, связанного со снижением непроизводительной текучести персонала (экономия бюджета кадровой службы);

- снижения потребности в финансировании непроизводительного рекрутинга, отбора, найма, обучения, адаптации, увольнения персонала, проработавшего на предприятии менее 1 года;

- предотвращения возникновения нештатных ситуаций, аварий, нарушений производственного процесса лояльным и высокомотивированным персоналом;

- прирост результатов операционной деятельности, обусловленный:

- приростом валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштабов личных продаж продукции/услуг предприятия сотрудниками этого предприятия;

- приростом валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштаба и экономической эффективности усовершенствований, выдвинутых и реализованных работниками предприятия;

- приростом валовой прибыли предприятия за счет новых бизнес-идей, процессов, проектов создания структурных подразделений и новых видов деятельности, выдвинутых и реализованных работниками предприятия.

Авторский методический подход обладает следующими достоинствами:

- учитывает комплексный характер эффектов, возможных к получению предприятием при формировании и развитии долгосрочных отношений с персоналом;

- подчеркивает взаимозависимость и синергетический характер этих эффектов, дополняющих друг друга на протяжении жизненного профессионального цикла работника предприятия;

- позволяет осуществлять количественную оценку и сопоставление затрат и результатов по данному направлению маркетинговой активности в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

К недостаткам авторского подхода относятся:

- необходимость привлечения значительного массива управленческой информации и управленческого анализа каждого из видов эффектов;

- значительные сложности в обеспечении сопоставимости затрат и результатов на разработку и реализацию программ долговременных отношений из-за длительности маркетингового процесса в этом направлении;

- значительные сложности в обеспечении сравнения показателей эффективности маркетинговых программ формирования долгосрочных отношений с работниками между предприятиями, связанные со значимостью факторов масштаба, типа предприятия, специфики вида экономической деятельности и т.д.

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты. Исследование количественных параметров динамики поведения персонала предприятий на внешнем рынке трудовых ресурсов позволило выделить следующие маркетинговые тенденции:

- за период 2000-2013 гг. среднегодовой уровень вновь принятых работников, исчисленный в процентах от среднесписочной численности занятых, увеличился с 26,9 до 28,9%, аналогично вырос и средний показатель выбытия – с 27,8 до 29,5%. Такая динамика указывает на наличие значительных маркетинговых резервов сокращения непроизводительной текучести персонала и сокращения связанных с этим затрат предприятий и организаций на дополнительное привлечение работников, которые могут быть снижены за счет разработки и реализации долгосрочных программ и мероприятий маркетинга персонала;

- почти половина работников списочного состава российских предприятий и организаций в 2009-2013 гг. характеризовались сроком трудового стажа более 4 лет (в 2009 г. – 50,6% общего числа работников, в 2013 г. – 47,9%), что красноречиво подчеркивало необходимость переориентации кадровой политики и стратегии современных российских предприятий организаций от ресурсного к инвестиционному подходу, направленному на осознание и развитие роли работников как человеческого капитала (что невозможно без применения специализированного маркетингового инструментария);

– наибольшими возможностями в части формирования и развития долгосрочных отношений характеризовалась структурная группа работающих в организациях (в 2013 г. – 55,2% работников этой страты имели стаж трудовой деятельности в конкретной организации более 4 лет), меньшие маркетинговые возможности в части активизации трудового поведения персонала наблюдались в отношении структурных групп индивидуальных предпринимателей и работающих по найму у физических лиц);

– анализ гендерного распределения работников по стажу трудовой деятельности в организации не выявил ярко выраженных различий между мужчинами и женщинами, вместе с тем, учет гендерной специфики в формировании и реализации специализированных маркетинговых мероприятий и программ требует дифференциации целей, задач и инструментов маркетингового воздействия, в том числе в части выработки и развития отношений долгосрочного характера.

Маркетинговое исследование вовлеченности и оценки состояния отношений с персоналом в корпоративных системах маркетинга персонала предприятий Краснодарского края позволило получить следующие результаты:

64,75% респондентов положительно оценили собственное осознание результатов, которые требуют от них в ходе осуществления трудовой деятельности, 53,5% положительно охарактеризовали доступность материалов и оборудования, необходимых для качественного выполнения работы, 40,5% отметили наличие возможности в процессе трудовой деятельности заниматься тем, что у них получается лучше всего, 51% респондентов получал адекватное нематериальное вознаграждение / похвалу за последнюю неделю трудовой деятельности.

Только 53% опрошенных заявили о том, что руководство линейного подразделения и представители кадровой службы предприятия заботятся об их личностном развитии, еще 48% заявили о наличии сотрудника, поощряющего профессиональное развитие, только 41,75% респондентов считали, что

коллеги и руководство считалось с их профессиональным мнением, 12% разделяли миссию компании в связи с осознанием важности конкретной работы.

Результаты проведенного исследования указывают на отсутствие последовательной маркетинговой стратегии в отношении персонала предприятий, частичность и избирательность в применении маркетинговой идеологии управления трудовым коллективом, недостаток внимания конкретным проявлениям и маркетинговым эффектам, возникающим у персонала предприятия в ответ на специализированное маркетинговое воздействие.

Недостаточная вовлеченность респондентов, принявших участие в опросе, нашла свое отражение в планах смены работы: 47% планируют смену текущего места работы (22,3% – в течение полугода, 24,8% – в течение года), 28,2% задумаются о смене вида профессиональной деятельности, 42,3% не заинтересованы в прохождении профессионального обучения в ближайшее время 63,5% не планируют карьерный рост на текущем месте работы, 14% заявили об отсутствии заинтересованности о перемещении внутри предприятия в ближайшее время.

Результаты проведенного исследования указывают на наличие достаточно тесной связи между отсутствием эффективного маркетингового воздействия на персонал, его вовлеченностью в трудовую деятельность и желанием сменить текущее место работы. В этих условиях формирование и развитие долгосрочных отношений с персоналом предприятия являются перспективной задачей, решение которой способно обеспечить системный рост лояльности и вовлеченности работников, стимулировать их к более продуктивному участию в трудовых процессах и жизни предприятия.

Авторский исследовательский подход был апробирован на примере исследования отраслевых особенностей и проблемных зон маркетинга персонала на предприятиях стратегической группы цементной промышленности Краснодарского края:

– ОАО «Новоросцемент» (г. Новороссийск);

– ОАО «Верхнебаканский цементный завод» (пос. Верхнебаканский, район г. Новороссийска Краснодарского края);

– ООО «Атакайцемент» (пос. Гайдук, район г. Новороссийска Краснодарского края).

Исследование корпоративных систем маркетинга персонала данных предприятий позволило получить следующие выводы:

– анализ состояния и динамики развития корпоративных систем маркетинга персонала на предприятиях стратегической группы цементной промышленности Краснодарского края указывает на эволюцию управленческого подхода в этой области и попытки внедрения прогрессивных маркетинговых методов и инструментов в корпоративную кадровую стратегию. Вместе с тем, отсутствие адекватных средств автоматизированного мониторинга, учета и анализа эффективности маркетинговых воздействий существенно ограничивает масштабы и эффективность применения подобных новаций;

– долгосрочные отношения с персоналом предприятия в настоящее время не являются корпоративным приоритетом в развитии системы маркетинга персонала, что связано как с инновационностью данного методологического подхода, так и с инерцией в управлении кадрами, базирующейся на традиционном понимании роли и особенностей использования персонала в производственном процессе;

– вместе с тем, маркетинг персонала уже зарекомендовал себя в качестве эффективного управленческого инструментария, обеспечивающего решение ряда краткосрочных и среднесрочных управленческих задач в части управления кадрами, в ближайшее время можно ожидать учета фактора необходимости формирования и развития долгосрочных отношений с персоналом предприятия при формировании и реализации мероприятий и программ маркетинга персонала на предприятиях рассмотренной стратегической группы.

Для повышения эффективности процедур маркетинга персонала в части формирования и развития долговременных отношений нами был разработан проект внедрения в текущую маркетинговую деятельность службы персонала

мероприятий маркетингового профилирования и профессиональной ориентации на основе применения программы сквозной стажировки в структурных подразделениях.

Целью проекта явилось повышение эффективности маркетингового воздействия работников ОАО «ВБЦЗ» за счет внедрения комплекса профориентационных, адаптационных и оценочных мероприятий маркетингового характера, направленных на формирование и развитие долгосрочных отношений «работодатель – работник».

Задачами реализации проекта стали:

- разработка программы сквозной стажировки в структурных подразделениях;
- разработка новых мероприятий адаптационного характера, дополняющих действующие методические подходы;
- предложение надежных методов маркетингового профилирования и оценки новых работников, обеспечивающих уточнение оценки работника, полученной им в ходе процедуры профессионального отбора при найме на работу.

Экономический эффект, рассчитанный как разница затрат на внедрение предлагаемых мероприятий и суммы фактических непроизводительных затрат на непроизводительный рекрутинг, отбор, наем и трудовую адаптацию, прогнозируется на уровне 364 тыс. р., экономическая эффективность внедрения предлагаемых мероприятий должна составить 49,19%. Проект был разработан на исходных данных ОАО «ВБЦЗ», однако с незначительными корректировками может быть внедрен на любом предприятии цементной промышленности (в том числе стратегической группы предприятий Краснодарского края).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда. М., 2011.
2. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О., Шапошникова О.А. Экономика труда. Ростов н/Д, 2009.
3. Андреева Л.Ю., Лушкин С.А., Савченко С.В. Маркетинг взаимоотношений как стратегическая основа управления развитием компетенций персонала // Terra Economicus. 2012. Т. 10. № 2–3. С. 45–49.
4. Андриющенко Г.И., Макарова Г.Ю. Конкурентоспособность высшего образования и роль государственного финансирования // Труд и социальные отношения. 2010. №10.
5. Анисимова И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации // Кадровик. 2012. №1.
6. Апенько С.Н. Поведенческий маркетинг в управлении персоналом проекта // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2013. № 3. С. 153–156.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.. СПб., 2009.
8. Багиев Г.Л. Маркетинг. СПб., 2007.
9. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. СПб., 2011.
10. Багирова В.Л., Киселева В.А. Классический маркетинг в системе управления персоналом компании // Фармация. 2014. № 1. С. 24–26.
11. Бакун Т.В. Внутренний маркетинг и маркетинг персонала: отличия и особенности // Инновационное образование и экономика. 2012. Т. 1, № 10. С. 13–15.
12. Бакшт К. Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов. СПб., 2011.
13. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В., Ляникова Ю.В. Экономика и социология труда. М., 2011.
14. Барышникова А.А. Конкуренция и монополия на рынке труда: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2008.

15. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. М., 2003.
16. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. М., 2007.
17. Болдырева И.В. Эволюция представлений о маркетинге персонала // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2012. № 2. С. 115–118.
18. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. М., 2010.
19. Браиловская И. Роль миграции в формировании трудового потенциала региона // Кадровик. 2011. №12.
20. Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика. М., 2007.
21. Бруковская О., Петрушенко Т. Анализ рынка труда в сфере маркетинга. URL: <http://hh.ru/file/736724.pdf>
22. Бушмарин О.В. Трудовые ресурсы творческого типа – важнейший фактор конкурентоспособности России. Конкурентоспособность России в глобальной экономике: монография. М., 2010.
23. Вайсбурд В.А. Экономика труда. М., 2011.
24. Валитов Ш.М., Сафиуллин А.Р. Управление конкурентными преимуществами при проведении промышленной политики. М., 2010.
25. Васильева А., Озерникова Т. Что определяет конкурентоспособность персонала организации // Человек и труд. 2011. №6.
26. Волгин Н.А. Экономика труда. Социально-трудовые отношения. М., 2006.
27. Волкова Н. Маркетинг персонала. URL: http://www.cfin.ru/encycl/personal_marketing.shtml
28. Волошина Е.С. Внутренний маркетинг как новая концепция управления персоналом // Проблемы развития современной экономики: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. Ставрополь, 2014. С. 60–64.
29. Вукович Г.Г., Трунин С.Н. Рынок труда в инвестиционно привлекательном регионе // Человек и труд. 2011. №7.

30. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 2009.
31. Говорова Н.А. Маркетинг персонала. М., 2012.
32. Годин А.М. Маркетинг. М., 2008.
33. Головащенко В. Сущность и содержание современного маркетинга персонала. URL: <http://8cent-emails.com/sushhnost-soderzhanie-sovremennogo-marketinga-personala/>
34. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. №4. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2010-4/01.shtml>
35. Грибкова О.Г. Роль маркетинга в управлении персоналом организации // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2011. № 2. С. 186–199.
36. Григорьев И. Новая экономика в эпоху глобализации: рынок труда и социальные отношения. М., 2011.
37. Груздев А., Груздева Л. Формирование корпоративной культуры в условиях конкуренции // Кадровик. 2011. №7.
38. Гусейнов Р.М., Семенихина В.А. Экономическая история. История экономических учений. М., 2012.
39. Демчук А.Г. Повышение занятости населения на основе развития механизма рынка труда: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Белгород, 2009.
40. Дмитриева Ю. Оценка уровня конкурентоспособности выпускников вузов // Кадровик. 2011. №9.
41. Долженкова Ю.В. Основы рекрутмента. М., 2011.
42. Долженкова Ю.В. Развитие теории и практики рекрутмена в Российской Федерации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2011.
43. Дубровин И.А., Каменский А.С. Экономика труда. М., 2011.
44. Дуракова И.Б. Развитие имиджевых технологий в управлении персоналом. Опыт Германии // Управление. 2013. Т. 1, № 1 (1). С. 35–38.
45. Дуракова И.Б. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала // Кадровик. 2012. № 4. С. 95–102.

46. Дэй Дж. Маркетинг персонала. М., 2003.
47. Евстигнеева Т.В. Маркетинговое консультирование. Ульяновск, 2007.
48. Еремин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации. М., 2006.
49. Жук С.С. Исследования рынка труда: возможности применения маркетингового инструментария. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/6_129441.doc.htm
50. Жулина Е.Г. Экономика труда. М., 2010.
51. Журавлев П.В. Менеджмент персонала. М., 2014.
52. Забирова Л.М., Гатауллин И.И. Формирование и оценка HR-бренда компании // Казанский экономический вестник. 2013. № 1 (3). С. 37–40.
53. Захаров Д.К. Методология организации маркетинга персонала на предприятии: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2003.
54. Зеркалий Н.Г. Оценка эффективности маркетинга персонала // Проблемы современной экономики. 2009. №2 (30).
55. Змияк С. Государственная политика на рынке труда: оценка эффективности // Человек и труд. 2011. №11.
56. Игнатова Л.Н. Трудовые ресурсы и модернизация национальной экономики // Труд и социальные отношения. 2011. №6.
57. Инновационная экономика. Занятость, трудовая мотивация, эффективность труда / под ред. Л. Чижовой. М., 2011.
58. Исаева Е.В., Зеркалий Н.Г. Разработка эффективных программ внутриорганизационного маркетинга. СПб., 2011.
59. Казакова Ф.К., Белянина И.В. Экономика и социология труда. М., 2007.
60. Казанцева С.Ю. Инновации в маркетинге персонала // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. М., 2014. С. 35–38.
61. Как будет развиваться российский рынок труда. URL: http://www.vedomosti.ru/career/news/1346564/vsego_dva_scenariya

62. Какаулин С.П. Экономика безопасного труда. М., 2007.
63. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. М., 2009.
64. Кириллова О.Г., Валькович О.Н., Сланченко Л.И. Оценка персонала как важнейший инструмент управления кадрами в организации // Экономика устойчивого развития. 2014. № 3 (19). С. 94–99.
65. Киселева В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала // Российское предпринимательство. 2013. № 3 (225). С. 81–84.
66. Клевина И.А. Современные мотивационные рычаги воздействия на персонал предприятия в системе управления маркетингом // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2010. № 1. С. 277–279.
67. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М., 2008.
68. Ковалева И.В. Необходимость и возможность осуществления внутреннего маркетинга персонала // Приволжский научный вестник. 2014. № 8–1 (36). С. 65–67.
69. Ковалева И.В. Новые технологии в работе на внутреннем рынке труда: реплейсмент, аутплейсмент, контроллинг // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. 2013. № 2. С. 77–80.
70. Ковалева И.В. Этапы реализации механизма внутреннего маркетинга персонала // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 39. С. 66–70.
71. Колосницина М.Г., Ракута Н.В., Хоркина Н.А. Экономика труда. Задачи, вопросы, тесты. М., 2009.
72. Комовникова Г.Г., Крекова Е.М. Проблемы и перспективы исследования привлекательности организации на рынке труда // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2013. № 1 (23). С. 68–78.

73. Конкурентоспособность России в глобальной экономике / под ред. А.А. Дынкина и Ю.В. Куренкова. М., 2003.
74. Корнейчук Б.В. Экономика труда. М., 2007.
75. Косенко О.И. Трудовая иммиграция: основные тенденции // Труд и социальные отношения. 2010. № 12.
76. Косникова Е. Профессиональное обучение как способ повышения конкурентоспособности рабочей силы в регионе // Человек и труд. 2011. № 7.
77. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга. СПб., 2012.
78. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. СПб., 2007.
79. Кошечкин С., Муштакова А. Конкурс для менеджера по продажам // Кадровик. 2011. № 9.
80. Крощенко М., Алексинцева Ю. Миграционная политика: международный опыт на российской почве // Человек и труд. 2011. №3.
81. Крылов А.О. Изучение рынка труда с позиции маркетинга персонала // Вестник университета (Государственный университет управления). 2013. № 19. С. 237–241.
82. Крылов А.О. Методика осуществления маркетинговых исследований рынка труда для привлечения и удержания персонала // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. № 5 (18). С. 6.
83. Крылов А.О. Проведение маркетинговых исследований персонала и рынка труда – по регламенту // Кадровик. 2013. № 5. С. 123–130.
84. Кузьмин С. Методы подбора персонала в общей системе маркетинга персонала // Экономика и социум. 2013. № 4–3 (9). С. 425–428.
85. Куликов В.В., Слезингер Г.Э. Никифорова А.А. Экономика труда. М., 2002.
86. Кульбовская Н.К. Экономика охраны труда. М., 2011.
87. Курс экономики / под ред. Б.А. Райзберга. М., 2006.
88. Кязимов К.Г. Рынок рабочей силы и его регулирование // Труд и социальные отношения. 2010. №7.

89. Лазарева Н.В., Фурсов В.А. Внутренний маркетинг как инструмент управления персоналом организации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2012. № 2 (31). С. 218–222.
90. Леденева И.Н. Повышение качества подготовки кадров в системе среднего профессионального образования: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2010.
91. Липсиц И.В. Маркетинговые стратегии для российских компаний. М., 2006.
92. Лобанова В.В. Исследование особенностей корпоративных систем маркетинга персонала предприятий и организаций Краснодарского края // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2014. № 3 (35). С. 77–82.
93. Лобанова В.В. Маркетинг персонала как элемент корпоративной стратегии современного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4-1. С. 381–386.
94. Лобанова В.В., Кобцева О.Н. Маркетинговые возможности конкуренции при формировании персонала предприятия // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1-3. С. 668–675.
95. Локтюхина Н.В. Социально-экономические основы рынка труда: содержание понятия и его определение // Труд и социальные отношения. 2010. № 8.
96. Лосева О. Стоимостная оценка человеческого интеллектуального капитала организации // Кадровик. 2012. №2.
97. Лосева О.А. Формирование регионального рынка труда в современной России: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2012.
98. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М., 2014.
99. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью. М., 2007.
100. Мазин А., Мазина А. Выпускники вузов на рынке труда // Человек и труд. 2011. №5.
101. Мазин А.Л. Экономика труда. М., 2007.

102. Мазин А.Л. Экономические тенденции развития российского рынка труда в переходной экономике: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Н. Новгород, 2004.
103. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / СПб., 2014.
104. Мальцева А.В. Основные аспекты внутриорганизационного маркетинга // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2012. № 1-1. С. 138–151.
105. Маркетинг на рынке труда / под ред. В.А. Щегорцева, Е.С. Кубишина. М., 1999.
106. Масалова Ю.А. Привлекательность рабочих мест в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. Т. 2, № 5 (8). С. 60–62.
107. Между капиталом и человеком. URL: <http://planetahr.ru/publication/1170>
108. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. СПб., 2012.
109. Милая А.В., Щуковская М.А. Применение маркетинговых технологий в системе управления персоналом организации // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2014. Т. 2. С. 293–298.
110. Михайлова А.Б. Персонал – маркетинг – новый подход к управлению человеческими ресурсами на горных предприятиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2009. Т. 6, № 12. С. 240–253.
111. Моосмюллер Г., Ребик Н.Н. Маркетинговые исследования с SPSS. М., 2009.
112. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н. Экономика и социология труда. М., 2011.

113. Мусаева А.З. Маркетинг персонала организации // Вопросы структуризации экономики. 2013. № 2. С. 144–146.
114. Нестеренко Т.В., Гущина Ю.И., Сапункова Л.В. Роль маркетинга персонала в повышении конкурентоспособности предприятия // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2014. № 1 (12). С. 173–174.
115. Никольская Е.Ю. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала предприятия // Российское предпринимательство. 2007. №5. С. 171–176.
116. Никольская Е.Ю. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала предприятия // Российское предпринимательство. 2007. № 5 Вып. 1 (90). С. 171–176. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/9858/>
117. Новосельцева Е.Г. Особенности реализации стратегии маркетинга персонала в системе государственной гражданской службы России // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3: Экономика. Экология. 2010. № 1.
118. Новосельцева Е.Г. Разработка стратегии маркетинга персонала в системе таможенных органов Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2010.
119. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда. М., 2011.
120. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Лунева Н.К. Рынок труда. М., 2007.
121. Орлова А.А. Концептуальные основы формирования национальной модели рынка труда: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2004.
122. Орлова И.В., Половников В.А. Экономико-математические методы и модели. Компьютерное моделирование. М., 2012.
123. Основные направления действий на рынке труда Российской Федерации на 2011-2015 гг. URL: <http://2020strategy.ru/data/2011/07/15/1214721660/4.pdf>
124. Остапенко Ю.М. Экономика труда. М., 2011.

125. Отчет о деятельности Федеральной службы по труду и занятости за 2013 г. М., 2013.
126. Панкрухин А.П. Маркетинг. М.: Омега-Л, 2009.
127. Патласов О.Ю. Цели, условия, доминанты, направления и концепции маркетинга персонала // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 2 (12). С. 46–55.
128. Пономаренко Е.Е. Функционирование и развитие рынка труда инвестиционно привлекательного региона: вопросы теории и методологии: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Краснодар, 2011.
129. Попазова О.А. Экономика труда. М., 2005.
130. Попов Ю.Н. Социальное измерение конкуренции // Труд и социальные отношения. 2010. №1.
131. Портер М. Конкуренция. М., 2011.
132. Приворотская С. Международная конкурентоспособность и человеческий капитал // Человек и труд. 2011. №6.
133. Профессионализация в условиях современной системы инновационного образования / под ред. В. Делия. М., 2011.
134. Прошина Ю.А. Теоретические аспекты маркетинга персонала в сегменте пассажирских автобусных перевозок // Молодой ученый. 2013. № 4. С. 280–284.
135. Прыпик Н.Д., Исмаилова Т.Ю. Региональный маркетинг персонала в организациях // Концепт. 2014. Т. 20. С. 4811–4815.
136. Разумовский В.А. Идентификация стратегии социально-экономического развития России // Труд и социальные отношения. 2011. № 8.
137. Ракоти В. К вопросу о модернизации // Человек и труд. 2011. № 9.
138. Рассказова И.Н. Кадровый маркетинг. М.: Изд-во РАГС, 2007.
139. Ревуцкий Л. Человеческий потенциал работника и трудового коллектива предприятия // Человек и труд. 2011. № 2.
140. Резник С., Сочилова А. Студент как будущий работник: формирование конкурентоспособности // Кадровик. 2011. №5.

141. Рогавичене Л.И. Дискриминация на рынке труда современной России: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2009.
142. Родин Д.В. Организация маркетинговой деятельности кадрового менеджмента предприятия // Интеграция образования. 2013. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-marketingovoy-deyatelnosti-kadrovogo-menedzhmenta-predpriyatiya#ixzz3HjHqSMLb>
143. Розин М.В. Маркетинговые исследования рынка труда в системе управления персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2001.
144. Роль социологических исследований в выработке стратегических направлений управленческой деятельности / В.Н. Титаев [и др.]. Саратов, 2013.
145. Российский статистический ежегодник 2013. М., 2013.
146. Рофе А.И. Экономика труда. М., 2011.
147. Савенкова Т.И., Савенкова Т.П. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. М., 2006.
148. Сайт Федеральной службы по труду и занятости. URL: <http://www.rostrud.ru/>
149. Саубанова Л. В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом. 2009. № 1. С. 51–52.
150. Старкова Н.О., Тиминова Е.В. Организация маркетинга персонала на зарубежных и российских предприятиях // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2014. № 3-4. С. 250–254.
151. Терещенко В.М. Маркетинг-терапия. СПб., 2004.
152. Тихонова Т.В., Валеева А.Р. Анализ конкурентных преимуществ как элемент стратегии маркетинга персонала организации // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 38. С. 110–115.
153. Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы. СПб., 1997.
154. Труд и занятость в России 2013. М., 2013.

155. Федосеев В.В. Математическое моделирование в экономике и социологии труда. М., 2007.
156. Федосеев В.Н. Управление маркетингом. М., 2006.
157. Хадасевич Н.Р. Маркетинг персонала как инструмент взаимодействия организации с рынком труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. Т. 1. № 2. С. 49–52.
158. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода. СПб., 1999.
159. Хейне П., Боуттке П. Дж., Причитко Д.Л. Экономический образ мышления. М., 2007.
160. Чащин В.В. Маркетинг персонала как инструмент управления неопределенностью внутренней среды предприятия при адаптации персонала // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 22-1. С. 131–135.
161. Чащин В.В. Маркетинг персонала как основа управления организационной системой в условиях неопределенности // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2013. № 13. С. 185–190.
162. Чащин В.В. Феномен маркетинга персонала как эффективное средство совершенствования маркетинговой среды организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2013. № 6. С. 126–136.
163. Черемошкина Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала // Человек и труд. 2011. № 1.
164. Шарков Ф.И. Основы социального государства. М., 2012.
165. Швецова К. Что такое маркетинг персонала и нужен ли он организации. URL: http://akme.su/effuprpers/marketing_/54/60/54/blogid/264/
166. Шилаев А.В. Исследование имиджа компании-работодателя как элемент маркетинга персонала // Труд и социальные отношения. 2013. № 5. С. 25–31.
167. Шилаев А.В. Маркетинговые подходы к исследованию рынка труда // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2012. № 30. С. 293–299.

168. Шубенков А.Ю. Становление и развитие теории и практики маркетинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009.
169. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М., 2007.
170. Щафранов-Куцев Г.Ф. Социология. М., 2012.
171. Экономика и социология труда / под ред. А. Кибанова. М., 2010.
172. Экономика труда / А.И. Рофе [и др.]. М., 2007.
173. Экономика труда / под ред. Н.А. Горелова. СПб., 2007.
174. Экономика труда / под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. М., 2011.
175. Яковлева Л.Р. Использование поведенческого маркетинга для формирования инновационной поведенческой ориентации персонала организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2013. № 3 (47). С. 249–254.
176. Яцик Ю.А. Совершенствование механизма привлечения рабочей силы в условиях дефицита трудовых ресурсов: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011.
177. Kryvoruchko O.N., Gladka O.I. Justification and selection of directions of realisation of marketing of company's personnel // Бизнес-информ. 2013. № 5. С. 338–344.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНКЕТА ДЛЯ ПРОЕКТА - ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Уважаемый респондент! Я провожу специализированное маркетинговое исследование проблем вовлеченности в трудовую деятельность и трудовой лояльности. Прошу Вас ответить на вопросы анкеты полно и искренне, они будут использованы только в обобщенном виде, на условиях анонимности и после обработки на ЭВМ. Спасибо!

Скрининг

1. Пол
 - 1.1. Мужской
 - 1.2. Женский
2. Возраст
 - 2.1. 18-23 года
 - 2.2. 23-30 лет
 - 2.3. 30-40 лет
 - 2.4. более 40 лет
3. Профессиональный стаж
 - 3.1. До 1 года
 - 3.2. 1-4 года
 - 3.3. 4-10 лет
 - 3.4. свыше 10 лет
4. Профессиональный стаж на последнем месте работы
 - 4.1. до 1 года
 - 4.2. 1-4 года
 - 4.3. 4-10 лет
 - 4.4. свыше 10 лет
5. Образование
 - 5.1. Начальное / среднее общее
 - 5.2. Среднее профессиональное
 - 5.3. Высшее профессиональное
 - 5.4. Два высших образования / ученая степень
6. Должностной статус
 - 6.1. Рабочий
 - 6.2. Служащий
 - 6.3. Инженерно-технический работник
 - 6.4. Руководитель структурного подразделения / предприятия
7. Заработная плата
 - 7.1. до 15000 р. в месяц
 - 7.2. 15001-25000 р. в месяц
 - 7.3. 25001-50000 р. в месяц
 - 7.4. 50001 р. в месяц и более
8. Маркетинговый профиль
 - 8.1. Участие в стандартных трудовых операциях и процессах - рабочая сила
 - 8.2. Участие в стандартных и нестандартных трудовых операциях и процессах - кадры
 - 8.3. Участие в стандартных, нестандартных и генерация новых бизнес-идей и процессов - человеческий капитал

Раздел 1 – Вовлеченность в трудовые процессы

Вопросы анкеты	Да	Нет
1. Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?		
2. Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?		
3. Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?		
4. Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?		
5. Заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о вашем личностном развитии?		
6. Имеется ли сотрудник, который поощряет ваше профессиональное развитие?		
7. Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением?		
8. Полагаете ли вы, что миссия/цель деятельности вашей компании помогает вам осознать важность вашей работы?		
9. Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?		
10. Есть ли у вас друг на работе?		
11. Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?		
12. Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?		

Раздел 2 – Планы смены работы

1. Планируете ли Вы в ближайшее время искать новую работу?
 - 1.1. Нет
 - 1.2. Планирую в течение полугода
 - 1.3. Планирую в течение года
2. Планируете ли Вы смену вида профессиональной деятельности?
 - 2.1. Нет
 - 2.2. Планирую в течение полугода
 - 2.3. Планирую в течение года
3. Планируете ли Вы профессиональное обучение в ближайшее время?
 - 3.1. Нет
 - 3.2. Планирую в течение полугода
 - 3.3. Планирую в течение года
4. Планируете ли Вы карьерный рост в ближайшее время?
 - 4.1. Нет
 - 4.2. Планирую в течение полугода
 - 4.3. Планирую в течение года
5. Планируете ли Вы перемещение внутри предприятия в ближайшее время?
 - 5.1. Нет
 - 5.2. Планирую в течение полугода
 - 5.3. Планирую в течение года

Спасибо за Ваше участие!

Приложение 2**АНКЕТА ДЛЯ ПРОЕКТА - ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА**

Уважаемый респондент! Я провожу специализированное маркетинговое исследование проблем вовлеченности в трудовую деятельность и трудовой лояльности. Прошу Вас ответить на вопросы анкеты полно и искренне, они будут использованы только в обобщенном виде, на условиях анонимности и после обработки на ЭВМ. Спасибо!

Скрининг

1. Размер предприятия
 - 1.1. ИП/малое
 - 1.2. Среднее
 - 1.3. Крупное
2. Среднесписочная численность работников
 - 2.1. до 100 чел.
 - 2.2. 101-300 чел.
 - 2.3. 301-500 чел.
 - 2.4. свыше 501 чел.
3. Статус организации
 - 3.1. Местная организация
 - 3.2. Филиал инорегиональной организации
 - 3.3. Филиал международной организации
4. Наличие отдела/специалиста по маркетингу персонала
 - 4.1. Есть
 - 4.2. Нет
4. Сфера деятельности
 - 4.1. Сельское хозяйство, рыболовство, рыбоводство
 - 4.2. Промышленность
 - 4.3. Строительство
 - 4.4. Транспорт и связь
 - 4.5. Образование
 - 4.6. здравоохранение
 - 4.7. Прочее
5. Формат деятельности
 - 5.1. Сетевой
 - 5.2. Несетевой
6. Срок присутствия организации на рынке
 - 6.1. до 1 года
 - 6.2. 1-3 года
 - 6.3. 3-10 лет
 - 6.4. более 10 лет
7. Опыт реализации мероприятий маркетинга персонала в 2013/2014 годах
 - 7.1. Нет
 - 7.2. Были отдельные мероприятия
 - 7.3. Разработана и реализована годовая программа
 - 7.4. Разработана и реализована годовая программа, оценен экономический эффект
8. Наличие положительного эффекта от программ и мероприятий маркетинга персонала
 - 8.1. Положительный
 - 8.2. Отрицательный
9. Метод финансирования мероприятий маркетинга персонала
 - 9.1. По мере наличия средств
 - 9.2. Бюджет мероприятий маркетинга персонала
 - 9.3. Смешанный метод
10. Масштабы финансирования маркетинговой деятельности в отношении персонала предприятия в год
 - 10.1. До 100 тыс. р.
 - 10.2. 100-500 тыс. р.
 - 10.3. 500-1000 тыс. р.
 - 10.4. свыше 1000 тыс. р.

Оценка эффективности долгосрочных отношений с персоналом предприятия

1. Включены ли долгосрочные отношения с персоналом в систему приоритетов кадровой политики Вашего предприятия?
1.1. Да
1.2. Нет
2. Осуществляются ли на Вашем предприятии долгосрочные (более 1 года) мероприятия и программы маркетинга персонала?
2.1. Да
2.2. Нет
3. В отношении каких категорий персонала на Вашем предприятии осуществляются долгосрочные мероприятия и программы маркетинга персонала?
3.1. Соискатели внутреннего и внешнего рынка трудовых ресурсов
3.2. Кандидаты на испытательном сроке
3.3. Молодые работники (до 1 года трудовой деятельности)
3.4. Опытные работники (1-3 года трудовой деятельности)
3.5. Работники-ветераны (более 3 лет трудовой деятельности)
3.6. Уволенные работники
4. Какие долгосрочные маркетинговые эффекты зарегистрированы Вами по итогам долгосрочных мероприятий и программ маркетинга персонала?
4.1. Экономия затрат предприятия, возникающих вследствие:
4.1.1. снижения потребности в финансировании кадровой службы предприятия, связанного со снижением непроизводительной текучести персонала (экономия бюджета кадровой службы);
4.1.2. снижения потребности в финансировании непроизводительного рекрутинга, отбора, найма, обучения, адаптации, увольнения персонала, проработавшего на предприятии менее 1 года;
4.1.3. предотвращения возникновения нештатных ситуаций, аварий, нарушений производственного процесса лояльным и высокомотивированным персоналом;
4.1.4. другое
4.2. Прирост результатов операционной деятельности, обусловленный:
4.2.1. приростом валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштабов личных продаж продукции/услуг предприятия сотрудниками этого предприятия;
4.2.2. приростом валовой прибыли предприятия по основному виду деятельности за счет роста масштаба и экономической эффективности усовершенствований, выдвинутых и реализованных работниками предприятия;
4.2.3. приростом валовой прибыли предприятия за счет новых бизнес-идей, процессов, проектов создания структурных подразделений и новых видов деятельности, выдвинутых и реализованных работниками предприятия.
4.2.4. другое
5. Планируете ли Вы на Вашем предприятии реализацию долгосрочных мероприятий и программ маркетинга персонала в 2015 г.?
5.1. Да
5.2. Нет

Спасибо за Ваше участие!