

УДК 331.5; 658.3

**МЕТОДИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОСНОВНЫХ
КОНКУРЕНТОВ И СИСТЕМНЫХ ПАРТНЕРОВ
ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА****И. Б. Дуракова***Воронежский государственный университет*

Сегменты рынка труда, определенные предприятием-работодателем как привлекательные для дальнейшей деятельности в их пространстве, могут оказаться привлекательными и для других хозяйствующих субъектов. Поэтому анализ возможностей и намерений основных соперников, или конкурентов является самостоятельным, логически обусловленным звеном маркетинга персонала.

Анализ конкурентов, по методике Е. Дитмана [1], целесообразно структурировать, выделяя в нем два следующих друг за другом этапа.

1. *Выявление основных конкурентов на рынке труда.* Результатом должны стать ответы на следующие вопросы:

— Кто из конкурентов является наиболее серьезным относительно сегментов, определенных предприятием как привлекательные?

— Имеются ли так называемые «чужие» относительно отраслевой принадлежности конкуренты и, если есть, то кто они?

— Могут ли появиться новые конкуренты?

Поисковое пространство может ограничиваться, смотря по профилю требований к должности (деятельности), например, предприятиями, которые принадлежат к одной «стратегической группе». На практике подобный вариант может рассматриваться, если техника-электронщика, например, ищет большинство (или все) предприятий автомобильной промышленности. Однако, возможен и другой вариант, когда интересы предприятий различных отраслевых групп фокусируются на одном сегменте рынка труда. К примеру, производственные, торговые, оказывающие различного рода

услуги хозяйствующие субъекты проявляют свою заинтересованность в молодых специалистах в области публич рилейшнз, психологах, программистах и др.

2. Анализ положения и поведения конкурентов на рынке труда.

Согласно практическому опыту, часто анализ конкурентов и перспектив завоевания ими значительных долей рынка осуществляется на основании впечатлений, интуиции, догадок, возникающих из обрывочной информации, что не всегда приводит к объективной оценке действительного положения.

Методика построения информационной системы о конкурентах, разработанная Портером и приведенная на рис. 1, позволяет определить и структурировать основные потоки сведений о деятельности соперников для включения результатов анализа в формируемые персонал-маркетинговые стратегии предприятия.

Практика показала, что субординирование ответственности за сбор информации и сопровождение каждого этапа альтернативами его реализации позволяет предприятию-работодателю собрать «портфель данных» о фактических и возможных соперниках на рынке труда. Вместе с тем, проведение обозначенных мероприятий не является гарантом получения всей информации, необходимой для систематического конкурентного анализа. Оговаривая этот момент, Портер, показывает, что *система конкурентного анализа* состоит из четырех диагностических элементов, познание которых в совокупности с учетом специфики поставленной цели сделает возможным прояснить ситуацию о положении и поведении на рын-

© Дуракова И.Б., 2005.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

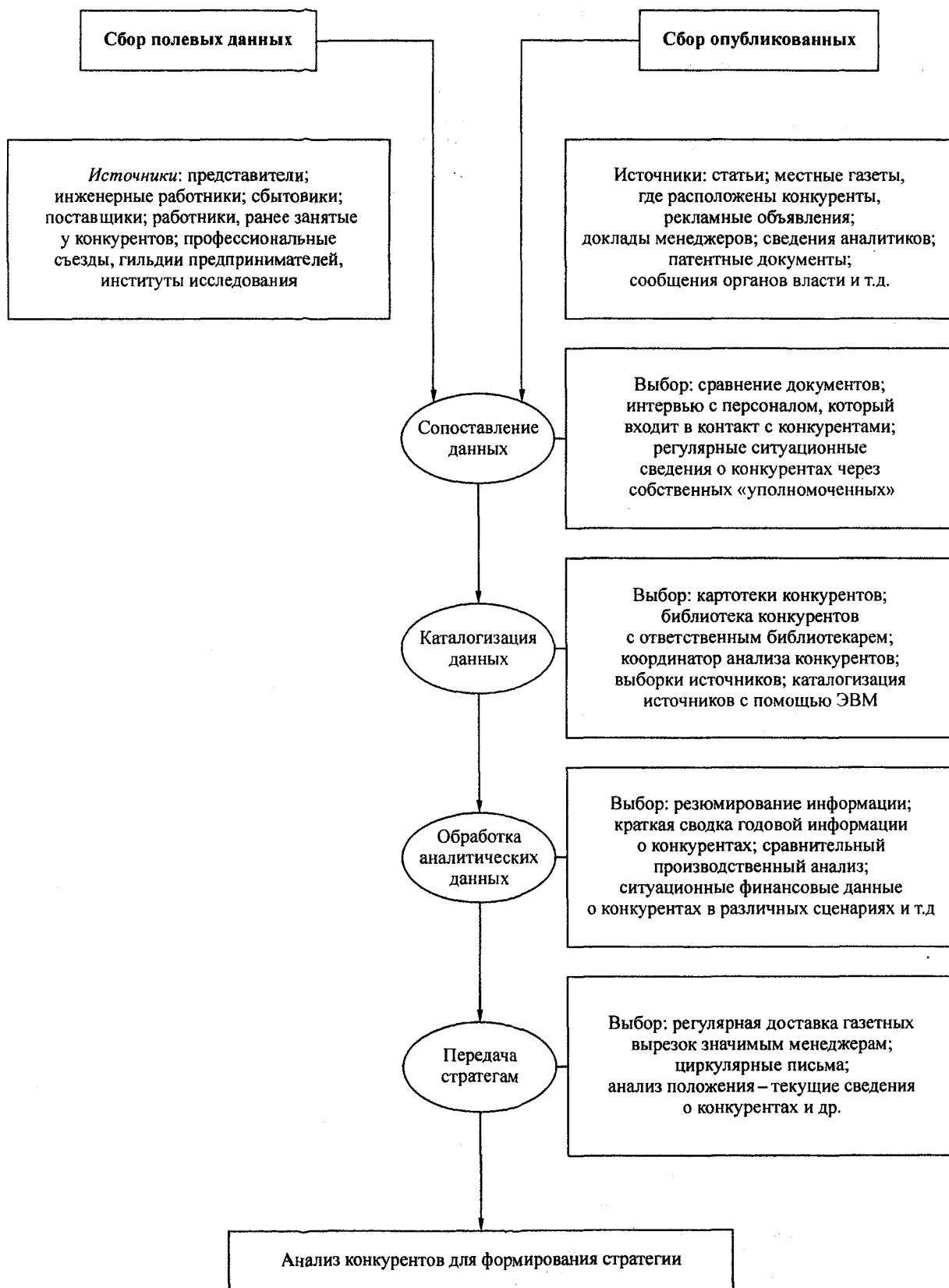


Рис. 1. Построение информационной системы о конкурентах (по Портеру) [2]

ке труда наиболее серьезных конкурентов (рис. 2).

Дополнительным элементом для сравнительного анализа притязаний соискателей могут стать *профили сильных и слабых сторон*, разрабатываемые для собственного и конкурентного предприятий. Построенные на одной шкале измерений, включающей сопровождаемый цифровыми показателями (например, 1—10) диапазон значений — от «не столь важно» до «очень важно», профили характеризуют отдельные позиции или их совокупность, по которым работодателю необходимо принять меры для получения конкурентных преимуществ у будущих работников.

Исходя из сведений, получаемых о конкурентах, предприятие имеет возможность

либо «усилить» собственную стратегию на привлекательном сегменте, либо заимствовать определенные элементы, предлагаемые соискателям рабочего места успешными соперниками.

Реализуя на рынке труда стратегии поиска и привлечения пригодной рабочей силы, предприятие в собственном диалоге с будущими работниками оказывается под влиянием условий и факторов, исходящих от различных внутренних и внешних субъектов, которых можно квалифицировать *системными партнерами*. Практика показала, что партнеры могут быть непостоянными, поэтому часто их определяют еще как «сменные или сменяющиеся». Позиции партнеров могут быть опосредованы их интересами, которые они хотят удовлетворить:



Рис. 2. Элементы конкурентного анализа (по версии Портера) [2]

- через членство в организации;
- через проявление своих властных полномочий (возможность вознаграждения; возможность наказания; проявления регуляторной или легитимной власти; силы (положительного) примера; экспертной власти; власти посредством информационного преимущества и т.д.).

Процедуру анализа поведения системных партнеров на рынке труда осуществляют по этапам:

1. *Выявление системных партнеров.* По признаку постоянного расположения относительно предприятия различают *внутренних и внешних системных партнеров.* В группу *внутренних партнеров* могут быть включены: собственник (непосредственно предприятия, собственник капитала); руководители всех иерархических уровней; сотрудники, Совет предприятия; профсоюз. *Внешними партнерами* могут выступать: профсоюз*; средства массовой информации и общественность (в границах региона, страны, а также интернациональные); муниципальные учреждения; служба занятости; высшие учебные заведения, НИИ; государство.

2. *Анализ возможных притязаний сменных системных партнеров.*

Практика показала, что в зависимости от ситуации число субъектов, с которыми организация может и/или должна вступать в отношения, а также характер этих отношений не остаются постоянными. С одними учреждениями, организациями, физическими лицами они могут иметь направление *сотрудничества*, с другими — *влияния* на решение вопросов, связанных с поведением на рынке труда и поиском необходимой рабочей силы, с третьими — вступать в *конфликт*. Каждый из вышеобозначенных партнеров «способен» на инициирование и проявление, соответственно, и каждого направления отношений. Для определения их возможной специфики Е. Дитман, например, предлагает использовать классификатор притязаний системных партнеров, разрабатывая и дополняя который предприятие может своевременно «разгадывать» их намерения, диагностировать вероятные проблемы и форми-

ровать тактику собственных действий [1]. Для построения классификатора может быть использована следующая информация.

— Притязания *собственника* концентрируются на сохранении организационной способности посредством «выторговывания» компромисса для достижения экономических и социальных целей, получения банковских процентов, увеличения инвестированного капитала.

— *Руководители* фокусируют свои притязания в соответствии с установленной организационной линией и «фоновыми» убеждениями на рекрутинге из собственных рядов, сохранении имеющихся рабочих мест, на времени на развитие собственных идей, престиже, влиянии и т.д.

— *Сотрудники* сосредоточены на социальной безопасности, возможности профессионального роста, наличии времени для развития собственных способностей, построении межличностных контактов, признании, доверии и т.д. (набор классических потребностей, обозначенных в пирамиде Маслоу).

— *Совет предприятия* ожидает одобрения его действий как представителя интересов и партнера по переговорам, признания интересов носителей способности к труду (как уже занятых, так и кандидатов на найм), реализации внутреннего рекрутинга, сохранения «защищенного рабочего места» и т.д.

— *Профсоюз* в своих требованиях сосредоточен на признании его представителей как партнеров в переговорах, возможности пропагандировать в организации профсоюзные устремления, вербовке членов и т.д.

— *Средства массовой информации и общественность.* Уровень таких системных партнеров может быть региональным, национальным и интернациональным. Их притязания фокусируются на получении и распространении информации о текущей легитимности действий предприятия или организации, признании и принятии во внимание общественных требований, таких, как экологическая безопасность, замещение вакантных должностей работниками, проживающими в «ближнем окружении» и т.д.

— *Муниципальные служащие* в своих требованиях сосредоточены на замещении вакансий на предприятии рабочей силой (кандидатами) так называемого «прямого окру-

* Профсоюз может выступать как внешним, так и внутренним системным партнером

жения», то есть местными, а также финансовой поддержке при строительстве объектов и учреждений инфраструктуры, которые облегчат занятость «болтающимся без дела» или желающим работать матерям с маленькими детьми (служебный автобус, детские ясли).

– *Служба занятости* имеет интерес к предпрятию относительно появляющихся вакантных рабочих мест, которые трудно получить без помощи посредника (особенно соискателям работы в возрасте старше 40 лет).

– *Высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты.* Притязания этих структур к предпрятию могут быть обозначены участием в коллективных исследовательских проектах, предложениями для выполнения курсовых и дипломных проектов студентами («наведения мостов» между теорией и практикой), обменом информацией и др.

– *Государство* выражает свои требования к предпрятию по поводу соблюдения законов и предписаний, обеспечению сбора налогов.

3. *Разработка матрицы отношений с системными партнерами и их влияния на выбор деловых альтернатив.*

Отношения между предпрятием и его системными партнерами могут в зависимо-

сти от ситуации принимать форму *влияния, кооперации* или *конфликта*. Для управления этими отношениями необходимо выяснить возможность появления той или иной из них. В этих целях целесообразно построение матрицы возможных влияний, которая может облегчить принятие решения при выборе тактической альтернативы. По форме матрица представляет таблицу, подлежащее которой содержит перечень тех системных партнеров, которые могут «обозримо» появиться при реализации предпрятием своих маркетинговых стратегий на рынке труда. В сказуемом приводятся основные сегменты рынка труда, на которых предпрятие имеет намерение позиционироваться. Содержание подлежащего и сказуемого будет меняться в зависимости от конкретного анализируемого случая. Например, влияние системных партнеров на «обеспечение количественной и качественной потребности предпрятия в настоящее время и в перспективе» может быть обозначено в матрице следующим образом.

Практика показала, что в ряде случаев степень возможного влияния системного партнера на деятельность предпрятия на рынке труда выявить достаточно сложно. В

Таблица 1

Матрица возможных системных партнеров и их влияния на выбор альтернативы действий (фрагмент)

Системные партнеры	Сегменты (альтернативы действий)		
	Сегмент «студентки экономических факультетов высших учебных заведений»	Сегмент «сотрудницы предприятия, ориентированные на должностное продвижение»	Сегмент «работники других предприятий, намеренные сменить место работы»
Собственник	Оказывает большое влияние на принятие решения. Определяет готовность сотрудничать для обработки сегмента	Оказывает большое влияние, в каждом случае — поддержка альтернативы	Оказывает большое влияние, скорее, в виде поддержки, исключения антипатии к идее «перекупки» работника
...
Совет предприятия	Влияние возможно, скорее, в конфликтном отношении к ситуации, если был бы возможен внутренний рекрутинг	Влияние возможно, сильная готовность к сотрудничеству	Влияние возможно, обеспечены конфликтные отношения в случае возможного внутреннего рекрутинга
Средства массовой информации и общественность	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует
Высшие учебные заведения и научно-исследовательские институты	Влияние качественного образования, в любом случае отношения сотрудничества	Влияние в виде мероприятий по повышению квалификации, в любом случае желание сотрудничать	Влияние трудно измеримо — не конфликтные отношения, но и не отношения сотрудничества

случае «непознанной величины влияния», но выявленной вероятности препятствия со стороны партнера целесообразно поставить вопрос о том, ведут ли эти скрытые отношения к возможному конфликту, как его избежать или обойти. Характер таких конфликтов может быть разным. Считая привлекательным сегментом, например, уже занятых работников, но готовых сменить место работы, работодатель рискует вступить в конфликт с Советом предприятия, выступающим за внутренний рынок труда как поле интересов предприятия для поиска и найма требуемой рабочей силы. Поэтому определение действий по предотвращению столкновений и укреплению связей с Советом для сотрудничества на этой доле рынка становится для него важной задачей.

Логически обоснованная *необходимость* «смягчения удара» при столкновении с системным партнером или недопущение столкновения может оказаться в противоречии с *возможностью* этого из-за неверного выбора предприятием формы взаимодействия.

Наиболее значимыми формами взаимодействия могут быть: *коалиции, лоббирование, паблик рилейшнз (связи с общественностью), представительства и соглашения.*

Согласно логике исследования, дальнейшее сужение информационного поля для принятия предприятием решения о характере действий на рынке труда обеспечивается за счет проведения *внутреннего анализа* — определения собственных сильных и слабых сторон для последующего их учета в реальной «ресурсной ситуации». Классическая схема внутреннего анализа предусматривает три основных этапа:

1. Выявление настоящей ресурсной ситуации, в которой находится предприятие.
2. Идентификация ресурсных реалий предприятия и ключевых притязаний соискателей рабочих мест на интересующих рыночных сегментах. Определение возможного синергетического эффекта (при влиянии главных сильных сторон), а также проведение диагностики неудач (влияние слабых сторон).

Таблица 2

Макет систематизации результатов анализа внутренних ресурсов и способностей

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Требования в интересующем сегменте			Выявленная ресурсная ситуация		Примечания
	студентки экономических факультетов	сотрудницы предприятия, ориентированные на продвижение	работники других предприятий, намеренные сменить место работы	собственные сильные стороны	выявленные слабые стороны	
Гибкое рабочее время	Очень важно (требует индивидуальности, оставляет больше свободного времени)	Важно (дает свободу действия)	Важно (дает свободу действия)	<ul style="list-style-type: none"> • Работа командой • Скользящий график работы • Введение, поддержка частичной занятости 	<ul style="list-style-type: none"> • До сих пор отсутствие решения вопроса по поводу «привлекательной для женщин системы рабочего времени» 	<ul style="list-style-type: none"> • Насколько «дорогими» являются гарантии восстановления на работе после декрета? (Предлагаются на «Ауди». С кем по этому поводу можно связаться?)
Привлекательная заработная плата	Важно / очень важно (большие расходы на фазе вхождения в профессию, удовлетворение стремления к уверенности и защищенности)	Важно (удовлетворение стремления в уверенности в себе)	Очень важно (может быть основанием для смены предприятия; действует как мотиватор)	<ul style="list-style-type: none"> • Решение вопроса по введению гибкой системы оплаты труда • Гарантии многочисленных специальных работ, особой деятельностью, например, по участию в арендной плате 	<ul style="list-style-type: none"> • Время на размышления (детальное обдумывание) не оплачивается, это уравновешивается компенсацией времени 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможно, расширить сеть дополнительных услуг? • Система кафетерия?

3. Идентификация связанных с персоналом элементов стратегии собственного предприятия с принятием во внимание любого результата, который был получен при анализе конкурентов, что может быть реализовано через сравнение относительных позиций на рынке, включая рыночные сегменты. Такая информация позволяет овладеть возможными конкурентными преимуществами (например, специфическими программами поддержки женщин, групповая работа), обещающими успешное построение стратегии персонала.

Результаты внутреннего анализа могут быть систематизированы таким образом (табл. 2), чтобы организация получила представление о связи требований к рабочему месту со степенью важности их для каждого из сегментов рынка труда, собственными сильными и слабыми сторонами, ведущими к организации удовлетворения требования, а также разработанным «дискуссионным полем», позволяющим определить и зафиксировать вопросы-«раздумья», ответы на которые позволят обосновать выбранные стратегические и тактические шаги.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ditmann, E.* Personalmarketing / E. Ditmann. — Deutscher Universitaets Verlag, Wiesbaden, 1993. — 326 s.
2. *Porter, M.E.* Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten / M. E. Porter. — Frankfurt, 1983.
3. *Froehlich, W.* Personalimage-Werbung / W. Froehlich, K. Sitzenstock. In: Strategisches Personalmarketing / W. Froehlich, K. Sitzenstock. Duesseidorf, 1987. — 416 s.
4. *Moser, K.* Personalmarketing / K. Moser, W. Stehle, H. Schuler (Hrsg.) // Beitrage der Organisationspsychologie. Band 9, Verlag fuer Angewandte Psychologie. — Goettingen, Stuttgart, 1993. — 162 s.
5. *Studer, J.* Personalmarketing / J. Studer. In: Personal management. — Cosmos Verlag, 1998, — S. 26—32.
6. *Wunderer, R.* Personalmarketing. In: Personal-Controlling / R. Wunderer. — Wiesbaden, 1998. — S. 188—190.
7. *Дуракова, И.Б.* Маркетинг персонала: к вопросу о «системных партнерах» / И. Б. Дуракова // — В кн.: Современные проблемы теории и практики управления. Кн. 2. — СПб. : Изд-во СПб-кого гос. ун-та, 2004, С. 211—215.