

НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ: ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ (ОПЫТ ПРЕДПРИЯТИЙ ГЕРМАНИИ)

И. Б. Дуракова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 3 марта 2010 г.

Аннотация: в статье рассматривается проблема развития маркетинговых технологий для формирования группы кандидатов на найм, позволяющих определить намерения работника, его ожидания от работы, что является одним из направлений решения проблемы нереализованного потенциала.

Ключевые слова: маркетинг персонала, предпочтения при выборе места работы, требования к привлекательности рабочего места, методы исследования персонала.

Abstract: this article is examined the problem of the marketing technologies development for set of candidates formation on staff employment, allowing to define worker's intentions, his expectation from work, that is appeared as one of direction to solve the nonrealized potential problem.

Key words: marketing of the personnel, preference at a choice of a place of work, the requirement to appeal of a workplace, methods of research of the personnel.

Концепция «Human resources management», осваиваемая отечественными работодателями, как оказалось, в своем проявлении сопряжена с проблемами, аналогичными тем, что существуют на Западе. Одной из них является смещение акцента с так называемых оперативных требований к качествам работника на многофункциональные. Последние подразумевают наличие некоторого компетентностного запаса, который может быть приведен в действие, как только сменится вектор деятельности хозяйствующего субъекта. В структуре этого запаса могут быть профессиональные, методические, экспертные и другие компетенции. Чем шире их спектр, тем вероятнее конкурентные преимущества предприятия на рынках товаров, услуг или труда.

Категория «запас» (то, что имеется для использования на случай, если понадобится) корреспондирует с двумя терминами, употребляемыми как синонимы – потенциал и потенция. Потенциал – это степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность средств, для чего-либо необходимых. Потенция трактуется как возможность; то, что существует в скрытом виде и может при известных условиях проявиться. По всей видимости, синонимизация является показателем того, что обе составляющие для достижения конкурентоспособности одинаково важны.

На практике наряду с проблемой выявления и развития способности к полифункциональности возникает и другая – что делать, если при потенциальных способностях к выполнению работы специалист не может реализоваться? Исследования показывают, что одной из причин нереализованного потенциала работников является пренебрежение работодателем такой функцией кадрового менеджмента, как выбор сегментов для поиска кандидатов на вакансию. Это означает, что целевые позиции нового работника для работодателя «размыты», его представления о новом рабочем месте не соответствуют ожиданиям. Проблемы возникают и в том случае, если маркетинговые технологии в работе с персоналом на предприятии используются, но исследование рынка труда проводится нерегулярно, соответственно, не отслеживается динамика притязаний кандидата к новому рабочему месту и предприятию.

Исследование поведения кандидатов на найм является центральным блоком в процессе маркетинга персонала. Оно позволяет получить информацию о факторах, влияющих на решение носителя способности к труду по поводу выбора места работы, участия в процессе отбора, необходимости и возможности пребывания в организации (в свете определенной перспективы); на формирование рабочего поведения и достижение успехов в выполняемой работе.

Т а б л и ц а 1

Возможные предпочтения соискателей рабочего места при выборе предприятия [1]

№ п/п	Требования к месту работы	№ п/п	Требования к месту работы
1	Возможность осуществить свои идеи	13	Достаточное свободное время
2	Работа с индивидуальной ответственностью	14	Социальная работа на предприятии
3	Работа в команде	15	Высокий (стабильный) доход
4	Многосторонняя деятельность	16	Программы поддержки женщин
5	Участие в выполнении различных функций	17	Отсутствие необходимости частой смены места жительства
6	Наличие на предприятии программ для развития	18	Финансово сильное предприятие
7	Возможность повышать квалификацию	19	Привлекательный имидж предприятия
8	Гибкий график работы	20	Проведение исследований
9	Возможность заграничных командировок	21	Динамика роста
10	Шансы построения карьеры	22	Кооперативный стиль руководства
11	Возможность скорого получения ответственной работы	23	Производственный климат
12	Безопасное рабочее место	24	Наличие на предприятии договоров о консультациях с более опытными сотрудниками

Набор характеристик – предпочтений соискателя рабочего места (например, вариант в табл. 1) должен быть разработан для каждой позиции. При этом он не может быть «вечным», смена ценностей рождает и новые доминанты в выборе профессии, и места реализации полученных в ее рамках знаний и навыков.

Привлекательность рабочего места, как показало исследование немецких ученых, проведенное посредством опроса 1100 респондентов (*студентов* выпускных курсов экономических и инженерных направлений высших учебных заведений – потенциальных молодых управленцев, и уже занятых *молодых специалистов*, в среднем около четырех лет проработавших в той или иной организации), складывается из ряда факторов. Данные табл. 2 свидетельствуют, что представления респондентов внешнего (студенты) и внутреннего (молодые специалисты) рынков труда несколько различаются. «Со стороны» работа кажется привлекательной при таких доминирующих признаках, как возможность реализовать себя, «бросить вызов», выполняя работу индивидуально, при реалиях собственного профессионального развития и отсутствии директивного управления со стороны руководителя. «Изнутри» трудовая деятельность привлекает прежде всего наличием возможности выполнять работу индивидуально (т.е. самостоятельно); шанса самореализации при сотрудничестве с руководителем, а не под его жестким

контролем, а также вероятности построить карьеру и иметь «привлекательную» заработную плату.

Т а б л и ц а 2

Требования к привлекательности рабочего места

Критерии привлекательности рабочего места	Степень значимости, %	
	студенты	молодые специалисты
Деятельность, позволяющая реализовать свои возможности и добиться успеха	85	89
Индивидуальная работа	85	91
Возможность обучения и повышения квалификации	83	82
Руководство посредством сотрудничества / современный стиль руководства	82	87
Гибкий рабочий график	74	61
Карьера/ответственность	73	84
Привлекательная заработная плата	73	80
Время для досуга	65	53
Безопасность	66	66
Репутация предприятия	60	73

Работа «с вызовом», ответственность, шанс развития, временная независимость и самые прогрессивные технологии (State-of-the-Art-Technik) – ключевые мотиваторы современных профессионалов (табл. 3). Насколько эти ожидания будут оправданы, можно определить через дифференцированный анализ сильных и слабых сторон предприятия, его шансов на перспективу и рисков. «Работа с вызовом» предлагает, например, постоянно усложняющиеся требования рынка: «клиент больше не хочет калькулятор, ему нужно комплексное решение проблемы; он не хочет, чтобы подход состоял в устранении ошибок, ему нужно, чтобы специалисты в его распоряжении были постоянно. Это значит, что «искатели приключений» с чемоданчиками проспектов настолько же излишни, как техники с паяльниками. Рынок ждет своего рода “гуру”» [3].

Для исследования поведения работников можно использовать различные методы и инструменты.

Практика показала, что сбор информации – это попытка выявить и по возможности измерить «определенные феномены» в поведении людей. Согласно версии Мартина, процесс измерения требует подчиненности цифровых показателей признакам реального объекта исследования с последующим формированием свободных от противоречий аксиоматических систем, которые могут *верно* отображать эмпирические величины. В этом случае «становятся очевидными границы результативности эмпирического социального исследования, в котором предмет составляет поведение людей, или измерение их восприятия, предпочтений, мотивации и т.д.» [1]. Границы выявляются из того факта, что при исследовании работающего человека можно охватить лишь отдельные аспекты или лишь определенные фрагменты личности, следовательно, использование апробированных методов измерения не приводит к однозначно «верным» или непротиворечивым ответам на вопросы

Т а б л и ц а 3

Идеальный портрет рабочего места для IT-студентов [3]

№ п/п	Предпочтения	Показатель значимости, %
1	Возможность осуществления своих идей	4,37
2	Мероприятия по развитию, повышению квалификации	4,32
3	Самостоятельная работа с собственной ответственностью	4,22
4	Кооперативный стиль управления	4,11
5	Гибкий рабочий график	4,11
6	Исследовательское, инновационно сильное предприятие, технологическая стандартизация	4,09
7	Шансы сделать карьеру	3,94
8	Широкая, всесторонняя сфера деятельности	3,92
9	Динамичность, прогрессивность, развитие	3,87
10	Высокий доход	3,77
11	Работа в команде	3,70
12	Социальная работа на предприятии	3,64
13	Достаточное свободное время	3,61
14	Безопасное (надежное) рабочее место	3,52
15	Идентификация с продуктом/работой	3,50
16	Наличие программ обучения	3,43
17	Отсутствие необходимости частой смены места жительства	3,39
18	Скорое принятие на себя ответственности	3,35
19	Месторасположение предприятия	3,26
20	Шанс работать за границей	3,11
21	Престиж предприятия	3,05
22	Финансовое состояние предприятия	2,99
23	Систематическое участие в различных функциональных сферах	2,95
24	Специализированная деятельность	2,60
25	Близость к месту обучения/жительства	2,49

о рабочем поведении. Поэтому результаты исследования необходимо оценивать в зависимости от выбранной концепции и выводимых из них исследовательских гипотез.

Исходя из этого, при определении методов и инструментов, пригодных для управления проблемными ситуациями в области кадровой политики, которые связаны с анализом поведения носителя способности к труду на внешнем и внутреннем рынках труда, необходимо, прежде всего, определить основные факторы, влияющие на формирование его решения по поводу выбора рабочего места.

Исследование основных аналитических сфер, предложенных Хейманом [2] (рис. 1), позволяет расширить информационный базис для подготовки решения о ликвидации «пробелов» между необходимой и фактической структурой персонала через следующий перечень вопросов:

Вопрос 1. Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе экономики на возможность обеспечения ею потребности на внешнем рынке труда? Есть ли потенциал рабочей силы, до настоящего времени не познанный и поэтому не освоенный?

Вопрос 2. Какое влияние оказывают обозримые тенденции развития согласно исследованиям отраслей, профессий и мобильности на возможности внешнего обеспечения персоналом?

Вопрос 3. Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для найма? (Предполагаемые мотивы:

личностные / профессиональные возможности развития; условия труда: многосторонняя сфера деятельности; гарантированное место работы; хорошие возможности заработка и др.).

Вопрос 4. Как в целом оцениваются возможности внутреннего обеспечения персоналом?

Вопрос 5. Как оценивают имидж предприятия сотрудники относительно сопоставимых конкурентов? Какие факторы определяют такое восприятие?

Вопрос 6. Насколько важен для предприятия целевой анализ связанных с рабочим местом ожиданий сотрудников? Есть ли указания на систематическое исследование этих установок-ожиданий, принимаются ли они во внимание в рамках формируемых мероприятий политики управления персоналом?

Получение убедительных ответов на поставленные вопросы в значительной степени зависит от методов, выбранных для исследования персонала. По методике Е. Дитман [1], высокая значимость результатов по выявлению поведения индивидуума и группы в организации достигается посредством проведения эмпирического *социального исследования*, отличающегося разнообразием задействованных методов.

Особенность предлагаемого инструментария (рис. 2) состоит в возможности выбора вариантов получения информации (опрос, наблюдение, тестирование, различные варианты групповых дискуссий, проведение экспериментов, использование приемов вторичного обследования посредством

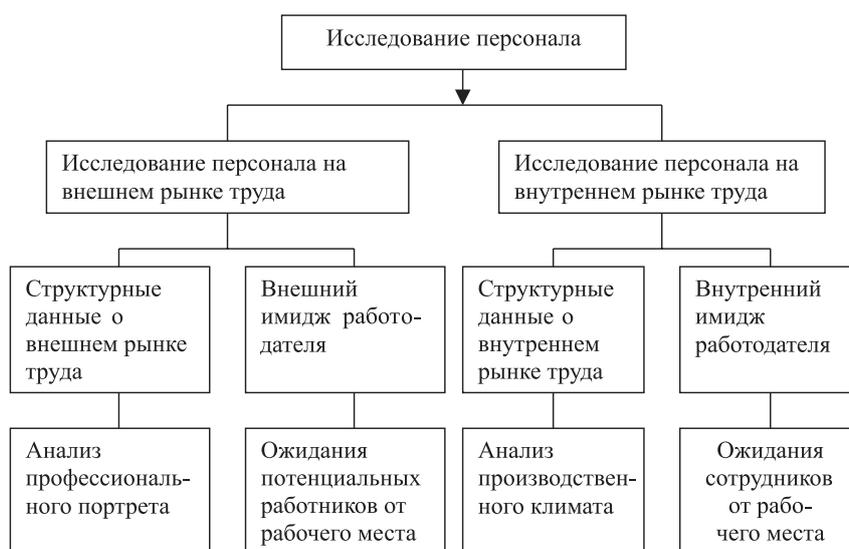


Рис. 1. Сферы анализа в исследовании персонала [2]

Методы и инструменты сбора информации о персонале и кандидатах на найм
в зависимости от цели исследования

	Цель сбора информации	Методы сбора информации	Инструменты сбора информации
Внутреннее исследование персонала	а) Анализ производственного климата; б) анализ имиджа; в) оценка политики побуждения к труду относительно ожиданий от рабочего места	а) Опрос (личностное, структурированное/ неструктурированное интервью; письменный опрос); б) групповые дискуссии; в) наблюдение	а) Опрос сотрудников; обследование предприятия; б) кружки качества; места обучения; в) наблюдение поведения на рабочем месте
	Анализ причин текучести	Опрос: неструктурированное личностное интервью	Собеседование с уходящим (в том числе увольняемым) работником
	Выявление у сотрудников фактических способностей и потенциала	а) Опрос (личностное, структурированное/ неструктурированное интервью); б) наблюдение (принимающий участие, не принимающий участия; explorativ, нерективные методы); в) групповые дискуссии; г) тестирование (стандартное); д) вторичное исследование	а) Собеседование с сотрудниками (в том числе при продвижении и аттестации); б) наблюдение поведения на рабочем месте, Assessment Center; в) кружки качества; места обучения; г) тесты: личностные, на интеллект, производительности; д) оценка персональных документов: должностные инструкции, система кадровой информации
	Определение структурных изменений на внутреннем рынке труда (возрастная структура, численность занятых и др.)	Вторичное исследование	Анализ документов; кадровая информационная система
	Выявление настоящих и будущих квалификационных требований	а) Опрос; б) групповая дискуссия; в) вторичное исследование	а) Собеседование с сотрудниками (анализ заданий); разговор с экспертом; б) кружки качества, места обучения; в) оценка результатов исследования профессий
Внешнее исследование персонала	Определение внешнего имиджа работодателя; ожидания потенциальных соискателей от рабочего места	а) Опрос (личностное интервью, письменный опрос через анкеты); б) наблюдение	а) Опрос общественного мнения; разговор с экспертом; б) наблюдение поведения конкурентов на рынке труда
	Анализ структурных изменений на рынке труда (квоты соискателей, демографическое развитие)	а) Опрос (личностное интервью; письменный опрос); б) вторичное исследование; в) наблюдение	а) Разговор с экспертом; опрос общественного мнения; б) оценка публикаций по исследованию рынка; в) наблюдение за изменениями на рынке труда
	Анализ профессионального портрета (перспективы и «престижность» различных профессий)	а) Опрос (личностное интервью; письменный опрос); б) вторичное исследование	а) Разговор с экспертом; опрос общественного мнения; б) оценка публикаций по исследованию актов гражданского состояния, отраслевым и профессиональным исследованиям

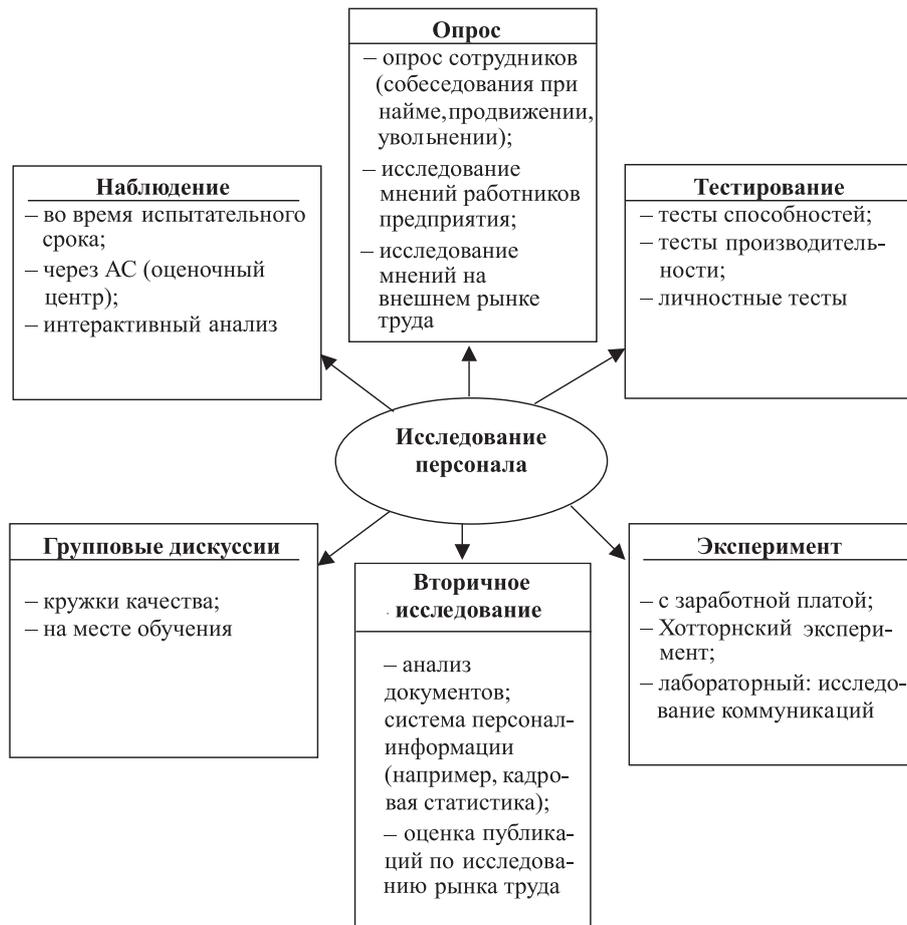


Рис. 2. Методы и инструменты исследования персонала

обработки профильной статистической информации, анализ публикаций по исследованию рынка труда), комбинирования форм сбора данных о персонале, соотнесения их во времени, определении взаимозависимостей. Дифференцирование методов и инструментария в соответствии с исследовательской целью (табл. 4) дает возможность выбрать наиболее эффективные из них для проведения внутреннего, в рамках отдельной организации, и внешнего исследования персонала, диагностировать поведение по отношению к предприятию-ра-

ботодателю, что в итоге формирует информацию для последующего сегментирования общей совокупности респондентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ditmann E.* Personalmarketing. Wiesbaden : Deutscher Universitäts Verlag, 1993.
2. *Heymann H.* Personalmarketing, unveröffentlichte Seminarunterlagen einer Veranstaltung von der DGFP. – Düsseldorf, 1990
3. Strategien des Personalmarketing / hrsg. H. Strutz. – Gabler, 2007.

Воронежский государственный университет

Дуракова И. Б., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой управления персоналом

E-mail: durakova@econ.vsu.ru

Voronezh State University

Durakova I. B., Doctor of Economics, Professor, Head of the Human Resources Department

E-mail: durakova@econ.vsu.ru