



## **Лекция 2. Маркетинговые стратегии организации в кадровой сфере**

## План лекции

- 1. Формирование имиджа компании как работодателя: маркетинговый подход.
- 2. Сегментация рынка труда.
- 3. Внутренний маркетинг персонала.



1. Формирование имиджа компании  
как работодателя: маркетинговый  
подход

## Анализируя разные подходы к определению имиджа, можно сделать выводы:

имидж представляется как фиксированная в символе, сообщении информация о реально существующем

объекте, являясь определенным рода

сообщением, передается в процессе коммуникации

компании с ее имидж не является «аудиторией»

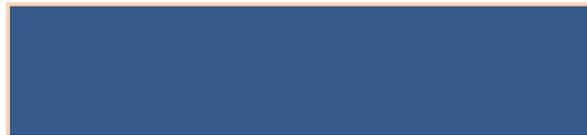
непрерывно правдивым отражением характеристик объекта, но

воспринимается как

такой способен влиять и

обуславливать поступки и решения субъектов в отношении

имидженесущего объекта





- Имидж - целенаправленно формируемый образ компании, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на целевую аудиторию в целях популяризации компании, товара или услуги.

□

Кадровый имидж организации - субъективный собирательный образ организации на рынке труда, определяемый взаимодействием различных факторов.



- Персонал–имидж организации (кадровый имидж) управляет поведением кандидата на найм:

влияет на решение кандидата, – можно ли вообще рассматривать организацию как работодателя



оказывает решающее влияние на претендента в процессе собеседования, в результате которого у кандидата на должность сформируется окончательное положительное или отрицательное решение



Позитивный имидж повышает привлекательность организации для потенциальных работников, что помогает ей быстрее и с меньшими издержками находить необходимых сотрудников, в том числе переманивая их у своих конкурентов



На формирование персонал-имиджа организации влияют факторы:

относительно объективные  
(социально-психологические)

- Степень известности организации
- Страна происхождения организации
- Отраслевой имидж



субъективные  
(индивидуально-психологические)

- Характеристики самих работников
- Контакты работников с организацией

- **В целом, персонал–имидж организации определяется взаимодействием различных факторов:**
- отраслевая принадлежность;
- степень известности организации.
- деятельность работников организации за ее пределами;
- информация об организации в СМИ;
- сам продукт организации как таковой и его реклама;
- отношение к общественным группам (профсоюзам, церкви, меньшинствам и т.д.);
- поведение, связанное с изменением спроса на рабочую силу (увольнения, введение неполного рабочего дня, привлечение нового персонала и др.);
- общественные и культурные акции – обязательства (например, спонсирование культурных или спортивных мероприятий);
- интенсивность научных разработок и внедрения инноваций;
- место расположения организации



Специфика персонал–имиджа состоит в том, что он обязательно будет сформирован, вне зависимости от того, прилагал работодатель усилия к его созданию или нет. При отсутствии стратегии формирования персонал–имиджа он все равно сложится — стихийно. Но никто не может гарантировать, что это будет позитивный имидж.



## Основные направления «брендинга» компании как работодателя

- осознать и вербализовать фирму и ее достоинства, как продукт, предназначенный к продаже
- тщательно продумать систему узнаваемости организации, признаки «торговой марки»
- обеспечить рекламу и устойчивый «сбыт» товара – рабочих мест
- найти и представить общественности нечто новое в своей профессиональной области, сделать себя объектом ссылок и цитирований, приобрести авторитет среди коллег-профессионалов



- Особое значение при формировании персонал-имиджа имеют связи с общественностью.
- Содержание информации для общественности охватывает:

продукт (услуги) организации

философию и культуру организации

осуществляемые организацией, актуальные с точки зрения общественности акции

бизнес-деятельность, ее содержание, развитие и успехи



Анализируя материалы различных организаций, размещенные в Интернете, можно определить, каким образом компании формируют свой персонал-имидж.

Для этого необходимо ответить на вопросы:

- Пишет ли компания о своем персонале?
- Связывает ли свои успехи с качеством человеческих ресурсов?
- Является ли развитие персонала элементом стратегии развития компании?



При разработке и реализации имиджевой стратегии на внутреннем и внешнем рынке труда необходимо обеспечить дифференцированный характер мероприятий, предназначенных для реальных и потенциальных работников разных категорий.



Яркий пример использования кадровой рекламы как инструмента формирования персонал-имиджа компании с ориентацией на конкретную категорию населения (подростки, молодежь) – реклама компании «Макдоналдс».

**ВОТ КТО ДЕЛАЕТ МАКДОНАЛДС**

«ХОРОШАЯ РАБОТА ДОЛЖНА НЕ ТОЛЬКО ХОРОШО ОПЛАЧИВАТЬСЯ, НО ЕЩЕ И ОСТАВЛЯТЬ ВРЕМЯ И СИЛЫ НА БЕСКОРЫСТНЫЕ ПОСТУПКИ»

**КАТЯ КОНОНОВА**  
19 ЛЕТ, ВОЛОНТЕР В ЦЕНТРЕ РОНАЛДА МАКДОНАЛДА, МЕНЕДЖЕР В КОМАНДЕ МАКДОНАЛДС

ХОЧЕШЬ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К КОМАНДЕ МАКДОНАЛДС - ОБРАТИСЬ К РУССКОМУ МЕНЕДЖЕРУ РЕСТОРАНА [WWW.RUSSIANMCDONALDS.RU](http://WWW.RUSSIANMCDONALDS.RU)

**ВОТ КТО ДЕЛАЕТ МАКДОНАЛДС**

«ЗА ОДИМ ГОЛОМ МОЖЕТ СТОЯТЬ ДО ТЫСЯЧИ ПАСОВ. В КОМАНДНОЙ ИГРЕ, КАК И В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ, НЕТ ЛИЧНОЙ ПОБЕДЫ. ЭТО УСПЕХ ВСЕХ И КАЖДОГО»

**ОЛЕГ КУЗНЕЦОВ**  
23 ГОДА, МЕНЕДЖЕР, ПОЛУЗАЩИТНИК В ФУТБОЛЬНОЙ КОМАНДЕ МАКДОНАЛДС

ХОЧЕШЬ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К КОМАНДЕ МАКДОНАЛДС - ОБРАТИСЬ К РУССКОМУ МЕНЕДЖЕРУ РЕСТОРАНА [WWW.RUSSIANMCDONALDS.RU](http://WWW.RUSSIANMCDONALDS.RU)

**ВОТ КТО ДЕЛАЕТ МАКДОНАЛДС**

«ЛЮДЯМ, КАК И МАШИНАМ, НУЖНА ДОЗАПРАВКА. ПОЭТОМУ ЗДЕСЬ, КАК И НА ПИТ-СТОПЕ ФОРМУЛЫ 1, ВАЖНА БЫСТРАЯ И ТОЧНАЯ РАБОТА ВСЕЙ КОМАНДЫ»

**СЕРГЕЙ КОЗЛОВ**  
21 ГОД, УЧИТСЯ НА ИНЖЕНЕРА АВТОМОБИЛСТРОЕНИЯ, ИНСТРУКТОР МАКАВТО В КОМАНДЕ МАКДОНАЛДС.

ХОЧЕШЬ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К КОМАНДЕ МАКДОНАЛДС - ОБРАТИСЬ К РУССКОМУ МЕНЕДЖЕРУ РЕСТОРАНА [WWW.RUSSIANMCDONALDS.RU](http://WWW.RUSSIANMCDONALDS.RU)

Умение проводить анализ персонал–имиджа – важнейшая функция специалиста по управлению персоналом

- К инструментарию исследования кадрового имиджа можно отнести:
  - проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
  - анализ компаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов;
  - изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
  - целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.



# Основные ошибки, допускаемые компанией при создании персонал-имиджа

Типичная ошибка	Возможные решения и рекомендации
<p>1. Неэффективная реклама вакансий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– компания непонятна потенциальным сотрудникам (не указываются доказательства стабильности компании на рынке и её преимущества перед конкурентами, функциональные обязанности и требования к кандидатам);</li> <li>– стереотипные, недостаточные или однонаправленные действия при организации потока соискателей (вакансии публикуются в неизменном виде, в одном и том же месте длинным списком, начиная от руководителя и заканчивая уборщицей). У соискателей создается впечатление высокой текучести кадров в компании, постоянно размещающей объявления о вакансиях;</li> <li>– отсутствие мониторинга эффективности действий по привлечению кандидатов;</li> <li>– промедление в обработке информации</li> </ul>	<p>Позиционирование компании как работодателя должно быть таким же четким, как и позиционирование ее продукта на потребительском рынке. Компании ищут лучших сотрудников, а лучшие отреагируют на её призыв только если их заинтересует информация о компании, зацепит её образ, привлечет её предложение.</p> <p>Соискатель должен суметь ответить на вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Почему я должен поверить в то, что это хорошее место работы, ещё не работая там?</li> <li>- Что я получу? Почему это лучше, чем у конкурентов?</li> <li>- Знаю ли я, что мне надо сделать, чтобы попасть на работу в эту компанию?</li> </ul> <p>Необходимо выбрать подходящие для целевой аудитории технологии представления информации.</p>

# Основные ошибки, допускаемые компанией при создании персонал-имиджа

Типичная ошибка	Возможные решения и рекомендации
<p>Отказ от необходимых инвестиций в персонал. Не созданы благоприятные условия труда, отсутствует эффективная система стимулирования труда.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– плохое техническое оснащение;</li> <li>- ненормированный рабочий день: переработка сверх регламентированных рабочих часов является нормой, и переработки не оплачиваются;</li> <li>– явный разрыв в зарплате с другими компаниями;</li> <li>- необъективная оценка стоимости сотрудника относительно рынка труда приводит в конечном итоге к его потере.</li> <li>– минимальный социальный пакет или его отсутствие;</li> <li>– тяжелая внутренняя атмосфера, высокая конфликтность и т.п.</li> </ul>	<p>Необходимо формировать психологию собственника, который заботится о людях ради процветания своего же бизнеса.</p> <p>Сделать оценку стоимости труда сотрудников объективной помогает ведение мониторинга заработных плат в своем регионе и отрасли. К денежным штрафам в виде наказания лучше не прибегать, так как потенциальные соискатели таких работодателей предпочитают обходить стороной.</p> <p>Социальный пакет должен быть эффективным инструментом мотивации. Сотрудники должны понимать, для каких целей существует организация, её правила и установки, риски, понимать стратегию развития. Благоприятная социально-психологическая атмосфера - приоритет руководителя</p>

# Основные ошибки, допускаемые компанией при создании персонал-имиджа

Типичная ошибка	Возможные решения и рекомендации
<p>Отказ от необходимых инвестиций в персонал. Не созданы благоприятные условия труда, отсутствует эффективная система стимулирования труда.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– плохое техническое оснащение;</li> <li>- ненормированный рабочий день: переработка сверх регламентированных рабочих часов является нормой, и переработки не оплачиваются;</li> <li>– явный разрыв в зарплате с другими компаниями;</li> <li>- необъективная оценка стоимости сотрудника относительно рынка труда приводит в конечном итоге к его потере.</li> <li>– минимальный социальный пакет или его отсутствие;</li> <li>– тяжелая внутренняя атмосфера, высокая конфликтность и т.п.</li> </ul>	<p>Необходимо формировать психологию собственника, который заботится о людях ради процветания своего же бизнеса.</p> <p>Сделать оценку стоимости труда сотрудников объективной помогает ведение мониторинга заработных плат в своем регионе и отрасли. К денежным штрафам в виде наказания лучше не прибегать, так как потенциальные соискатели таких работодателей предпочитают обходить стороной.</p> <p>Социальный пакет должен быть эффективным инструментом мотивации. Сотрудники должны понимать, для каких целей существует организация, её правила и установки, риски, понимать стратегию развития. Благоприятная социально-психологическая атмосфера - приоритет руководителя</p>

## 2. Сегментация рынка труда

Сегментация (или сегментирование) рынка - это объективно обусловленный процесс его структурирования, разделения на отдельные части (сегменты) по определенному набору критериев.



Сегментация рынка труда - это процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные компоненты с общими характеристиками.

Объектами сегментирования на рынке труда выступают как работодатели, так и наемные работники.



- С позиции качества рабочих мест рынок труда можно представить в виде двух основных сегментов:

Первичный рынок -  
рабочие места,  
требующие  
квалифицированной  
подготовки  
определенного уровня

Вторичный рынок -  
рабочие места,  
занятость на которых не  
требует специальной  
подготовки и высокой  
квалификации.



профессии  
высококвалифицирован  
ного, творческого и  
интеллектуального труда,  
спрос на которые растет

массовые сквозные  
профессии межотрасле  
вого применения,  
потребность в этих  
работниках нестабильна,  
снижается в условиях  
экономического спада

профессии  
квалифицированного  
физического труда, спрос  
на них стабильно высок

непрестижные профессии  
тяжелого физического  
труда, спрос на которые  
в современных условиях  
постепенно снижается



Задачей сегментирования рынка труда является установление различных групп потенциальных сотрудников, отличающихся в своих требованиях к потенциальным работодателям и их восприятию, а также оценка целесообразности разработки для отдельных целевых групп специальных стратегий маркетинга персонала.



- Сегментирование работников осуществляется по признакам:

географическим

социально-  
демографическим

поведенческим



- Сегментирование по социально–демографическим параметрам имеет существенные преимущества.



- Во–первых, поведение потенциальных «потребителей рабочего рынка труда в значительной степени зависит от их пола, возраста, образования.
- Во–вторых, социально–демографические характеристики легче большинства других типов переменных поддаются наблюдению и регистрации.
- В–третьих, преимуществом социально–демографической информации является ее высокая временная стабильность.

# Существует три основные стратегии компании по выбору целевых сегментов

**Недифференцированный маркетинг персонала** - компания готова работать с любыми соискателями и не выделяет границ сегментов

**Дифференцированный маркетинг** – компания работает с несколькими сегментами

**Концентрированный маркетинг** – компания работает только с одним сегментом



Если выделен небольшой по объему, с четко обозначенными критериями сегмент, такой маркетинг называют индивидуализированным

**Индивидуализированный маркетинг персонала** ориентирован не на переманивание конкретного специалиста, а на работу с целым сегментом. Он предполагает разработку повторяемого процесса, который можно применять на разных уровнях организации для привлечения ценных кандидатов, интересующих компанию.



Индивидуализированный маркетинг на практике возможен только при условии использования инструментов социальных сетей.

## Процессы поиска, выстраивания отношений и убеждения кандидата разрабатываются для каждого сегмента с учетом факторов:

- Где кандидаты вероятнее всего увидят объявление об открытой вакансии?
- Какова их модель требований и ожиданий к построению доверительных отношений?
- Каков их уникальный процесс поиска работы?
- Каков предпочитаемый ими канал передачи сообщений?
- Какие причины заставят соискателей рассмотреть предложение работодателя, и какая информация им нужна, чтобы окончательно принять положительное решение?



### 3. Внутренний маркетинг персонала

**Внутренний маркетинг персонала** – социально-управленческая деятельность, нацеленная на работников, уже занятых в организации.

Можно сказать, что внутренний маркетинг персонала основан на организации успешной «продажи» своей компании своим сотрудникам



- **Главная цель внутреннего маркетинга персонала** – оптимизации материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда таким образом, чтобы обеспечить максимальную лояльность сотрудников компании и стимулировать наиболее успешных и конкурентоспособных работников к продолжению работы в данной организации.

Сущность внутреннего маркетинга заключается в создании благоприятных отношений между организацией и работниками на тех же основаниях, что и организации со своими клиентами, поставщиками, партнерами. Т.е. это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы–продукта в соответствии с потребностями сотрудника–клиента.

Концепция внутреннего  
(внутрифирменного)  
маркетинга персонала  
зародилась  
в конце 80-х гг. XX в.



## Базовые идеи внутреннего маркетинга персонала



персонал – это первый по важности клиент компании

сотрудники должны понимать, почему от них ожидают определенного поведения в определенной ситуации

между руководителями и персоналом должно быть достигнуто соглашение по всем основным вопросам

внутренние информационные каналы должны эффективно работать

Эффективным инструментом внутреннего маркетинга персонала является внутрифирменное исследование персонала, которое позволяет оценить удовлетворенность работников своим трудом, компанией в целом.

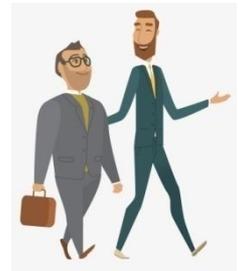
Особенно в таких исследованиях нуждаются компании, в которых работает большое количество сотрудников – профессионалов по следующим причинам:

- профессионалы не считают себя просто подчинёнными: им невозможно приказывать.
- профессионалы осознают, что не они нуждаются в компании, а компания нуждается в них.
- зачастую профессионалы имеют большую привязанность к сфере своих знаний и работы, чем к компании, в которой они работают.



- Начать изучение потребностей сотрудников желательно с момента приема на работу. Еще на собеседовании кандидаты могут заполнить специальную анкету, оценив важность каждого вопроса по определенной шкале.
- Анкета должна включать блоки вопросов:

- о приемлемых условиях труда (зарплата, рабочее место, дополнительные привилегии, стабильность)
- о возможностях самореализации (карьерный рост, лидерство)
- о межличностных отношениях внутри компании



□ Для оценки ситуации в кадровой сфере специалисты по персоналу также заинтересованы в том, чтобы получить ответы работников на следующие вопросы:

- Почему? (Почему я здесь работаю?)
- Что? (Что я делаю на своем рабочем месте)
- Как? (Как меня оценивает начальник, коллеги по работе?)
- Сколько? (Насколько я здесь нужен?)
- Где ? (Где скрыты мои возможности к развитию?)



- **Мотивы, способствующие повышению заинтересованности работника в качестве собственной работы:**
- соответствие характера работы характеру работника;
- зарплата, выполняющая функцию обратной связи и складывающаяся на основе личного вклада, участия в работе коллектива и участия в прибылях;
- комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться денежной надбавкой;
- чувство хозяина, испытываемое на любом рабочем месте;
- возможность участвовать в управлении.





Приоритетным направлением реализации маркетинга персонала является формирование лояльности, приверженности работников компании.

- На практике маркетинговая кадровая стратегия дифференцируется в зависимости от различных характеристик персонала.
- Один из самых распространенных факторов дифференциации – возраст сотрудников.

Используется так называемая «теория поколений».



**Для работников в возрасте 18–25 лет** компания-работодатель будет наиболее привлекательной, если она известна, имеет свое маркетинговое «лицо» и выпускает товары-бренды

**Для сотрудников 26–38 лет** основными удерживающими факторами являются возможности карьерного роста и постоянно повышающегося дохода.

**Для сотрудников 39–49 лет** наиболее значимы такие факторы, как стабильное место работы без угрозы увольнения, уважение со стороны коллег и руководства, признание реальных достижений и заслуг

**Для сотрудников 50–60 и более лет** важнейшим мотиватором является стабильность рабочего места, статусная привлекательность

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

*Ильина Ирина Юрьевна*  
[plesheeva6@yandex.ru](mailto:plesheeva6@yandex.ru)

