

- 3) наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;
- 4) быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
- 5) в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
- 6) критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.

Недостатки процессной структуры:

- 1) повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей;
- 2) управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;
- 3) наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании.

Обобщая, можно заключить, что процессная структура наряду с достоинствами функциональной структуры имеет целый ряд преимуществ там, где функциональная структура имеет явные недостатки.

Матричные структуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса. При этом деятельность осуществляется работниками, находящимися в оперативном подчинении менеджера процесса и в административном подчинении руководителя, находящегося в функциональном «колоде».

1. Кузин, В. В. Экономика физической культуры и спорта: Программа курса / В. В. Кузин, М. Е. Кутенов. – М.: МГПУ, 1996.

2. Экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие / под общ. ред. В. В. Кузина. – М.: СпортАкадемПресс, 2001. – 496 с.

3. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / М. И. Золотов [и др.]. – М.: Академия, 2004. – 339 с.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Хлюст Л.П.,

Белорусский государственный университет физической культуры,
Международный университет «МИТСО»,
Республика Беларусь

Маркетинг персонала является относительно новым понятием. В мировой практике управления человеческими ресурсами он нашел свое применение лишь в начале 90-х гг. прошлого столетия, а в белорусской практике управления персоналом эта разновидность маркетинга до настоящего момента не получила должного распространения. Лишь немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами. Следует отметить, что даже в этих немногих случаях функции маркетинга часто подменяются функциями планирования потребности в персонале и организации рекламной кампании. При этом определение и покрытие потребности в персонале не работает на достаточно длительную перспективу. Такое положение характерно не только для белорусских, но и для многих зарубежных компаний.

Для организации, действующей на рынке, основополагающей задачей маркетинга персонала является создание ее привлекательного образа как работодателя. Это должно помочь организации обеспечить конкурентные преимущества на рынке труда и привлечь кадровые ресурсы с оптимальными количественными и качественными параметрами.

Маркетинг персонала представляет рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. Он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).

Специалисты, занимающиеся маркетингом персонала, сталкиваются с практической задачей по созданию привлекательного образа своей компании на рынке труда, а именно: как, с одной стороны, сформировать требования к персоналу как потенциальному, так и действующему, и как, с другой стороны, выявить запросы (требования) к работодателю, предъявляемые потенциальными и штатными сотрудниками.

Предмет изучения рынка труда в маркетинге персонала – весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т. е. внутренний рынок труда.

Существенные направления анализа внешнего рынка труда это: структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная; мобильность рабочей силы; источники покрытия потребности в персонале; пути покрытия потребности в персонале; поведение конкурентов на рынке труда, стоимость рабочей силы. Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников. Важнейшие направления и инструментарий изучения внутреннего рынка труда: структура персонала, структура развития персонала, организационная структура, план должностей и рабочих мест, культура управления, мотивационные установки.

Исследование рынка труда формирует систему современных и перспективных взаимоотношений организации с различными источниками (как внешними, так и внутренними) покрытия потребности в персонале. Анализ по различным направлениям, характеризующим внешний и внутренний рынок труда, закладывает основу для разработки мероприятий по коммуникационным связям организации на рынке труда.

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. Сегментирование представляет собой процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Образующиеся целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу.

Принятыми в мировой практике маркетинга персонала видами критериев сегментирования являются географический, демографический, экономический, психографический, поведенческий.

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда – установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

Маркетинг персонала подразумевает акцент на долговременно ориентированное регулирование привлекательности предприятия в глазах целевых групп потенциальных сотрудников. Позиционирование и создание имиджа организации на рынке труда должно осуществляться постепенно, но неуклонно и целенаправленно.

Современные условия, в которых происходит любой производственный или управленческий процесс, предъявляют повышенные требования к профессиональной роли, выполняемой каждым сотрудником вне зависимости от той должности, которую он занимает. Сотрудник организации находится в условиях достаточно жесткой производственной социализации, при которой значительное влияние на общую эффективность трудового процесса оказывают взаимосвязи любого звена организационной структуры. В силу этого работодатель предъявляет повышенные требования к профессиональному поведению сотрудников. Оно может выражаться, например, в личной инициативе или готовности работника к выполнению возложенных на него задач.

Как уже отмечалось, маркетинг персонала работает на удовлетворение требований обеих сторон трудовых отношений, что означает необходимость изучения тех требований, которые потенциальные сотрудники предъявляют к работодателю. Учет этих требований при проведении кадровой политики организации позволит ей сформировать и поддерживать на должном уровне собственный имидж, причем как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда. Как результат – позитивный имидж работодателя обеспечит эффективный процесс найма персонала, а также снижение текучести и повышение уровня удовлетворенности трудом у собственных кадров организации. Отсюда возникает необходимость разработки достаточно полного перечня потенциальных запросов к организациям-работодателям, из которых круг возможных соискателей может формировать состав и содержание своих ожиданий и предпочтений. Для решения этой задачи следует сформулировать ответ на вопрос: какие основные функции выполняет труд с точки зрения удовлетворения потребностей участников трудового процесса.

Анализируя содержание существующих теорий мотивации, а также опыт их практического применения передовыми отечественными и зарубежными фирмами, можно сказать, что в системе управления трудовой мотивацией действует два больших класса побудительных подсистем: монетарная и немонетарная. Соответственно, можно сказать, что любой сотрудник ждет от своего работодателя обеспечения выполнения как монетарной, так и немонетарной побудительной функции труда. Относительно обособленной от вышеназванных стоит функция самореализации в труде, которая включает в себя такие существенные мотиваторы, как карьерные шансы сотрудника, динамика его профессионального развития, разумная свобода реализации собственных идей и т. п.

Немаловажная роль трудовых отношений для отдельного индивида заключается в том, что он получает дополнительную возможность (по сравнению с повседневной внепроизводственной жизнью) войти в определенный социум, общаться в нем, реализовать потребность в определенном социальном статусе. Другими словами, труд по отношению к его участникам выполняет социальную функцию. И наконец, при поиске работы человек предполагает, что со стороны работодателя будет обеспечена его потребность в правовой, социальной и психологической безопасности.

Рынок труда рассматривается как система отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником по поводу спроса и предложения рабочей силы и ее воспроизводства, обеспечивающих процесс непрерывного общественного развития.

Для успешного регулирования конъюнктуры спроса и предложения на рынке труда необходимо помнить, что главный тезис маркетинга – это ориентация на потребителя, производство того, что пользуется спросом, что можно выгодно реализовать. Маркетинг рабочей силы предполагает создание и функционирование комплексной эффективной системы регулирования занятости населения, осуществляющей, в частности, и маркетинговые функции, такие как стратегическое планирование, маркетинговые исследования спроса на рабочую силу и ее предложение, продвижение, реклама и стимулирование трудоустройства, определение цены рабочей силы.

В настоящее время уже оформляются условия для маркетинговой деятельности на рынке труда: формируется рынок покупателя трудовых услуг; появилась конкуренция как между работниками, так и между работодателями; у работника и работодателя утверждается долговременная мотивация в сфере занятости; работник и работодатель свободны в выборе принятия решения о найме; появилась относительная свобода в перемещении рабочей силы.

Таким образом, значение маркетинга персонала как управленческой функции на рынке труда можно представить следующими моментами:

- маркетинг позволяет стать более информированными, избирательными и результативными в трудовых отношениях;
- маркетинг способствует улучшению регулирования процессов формирования и распределения (перераспределения) трудовых ресурсов;
- маркетинг создает условия для эффективного использования рабочей силы;
- маркетинг содействует улучшению качества жизни работников;
- маркетинг удовлетворяет потребности всех субъектов трудовых отношений.

Поэтому любой фирме, прежде чем выбрать оптимальный способ организации управления человеческими ресурсами, целесообразно провести комплексное маркетинговое исследование, включающее в себя как изучение конкурентоспособности персонала, кадровой ситуации, сложившейся конъюнктуры на рынке труда, так и оценку возможностей самой фирмы, способствовать эффективной занятости работников.

1. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2005. – 638 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов, Н. В. Федорова. – М.: Финстатинформ, 2006.
3. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы: учеб.-метод. пособие / М. М. Алексеева. – М.: ЮНИТИ, 2005.

НЕОБХОДИМОСТЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Хлюст Л.П.,

Белорусский государственный университет физической культуры,
Международный университет «МИТСО»,
Республика Беларусь

Кардинальные преобразования в экономике Республики Беларусь, связанные с внедрением рыночных отношений, изменение социально-экономических условий жизни, организации производства, проявление тенденций, ведущих к расширению сферы услуг и негосударственного сектора хозяйства, поощрение предпринимательской деятельности внесли существенные коррективы в требования к персоналу. Внедрение высоких технологий во все сферы жизни современного постиндустриального общества становится базовым фактором развития, усиливаются социальная направленность нововведений, глобальный характер использования знаний и создания продуктов и услуг, существенно возрастает роль интеллекта, поэтому главным достоянием всех стран становится потенциал персонала.

Цель данной публикации – обосновать необходимость маркетинга персонала в системе управления организацией.

Современный этап развития характеризуется возросшей потребностью в профессиональном, мобильном персонале, способном успешно реализовать себя в быстро изменяющихся условиях. В связи с этим рынок труда как система отношений вынуждает разрабатывать стратегию и тактику в зависимости от общеэкономической ситуации, количественных и качественных показателей спроса и предложения в системе маркетинга. Для эффективной профессиональной деятельности, успешного регулирования конъюнктуры спроса и пред-