

Лебедева И.Ю.

## **ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЫ**

*Одесская национальная академия связи им. А.С. Попова*

### *Введение.*

В современных условиях развития хозяйственной сферы жизни общества, которая характеризуется дальнейшим ростом конкуренции на рынках, сложными, диверсифицированными как технологически, так и организационно, моделями производства, информационной насыщенностью и наличием коммуникаций, эффективность экономической деятельности тесно связана с целями и методикой использования инструментов маркетинга. Причем его аспекты, значительно актуализируются, благодаря дальнейшей интеграции мировой экономики, расширению торговли, более динамическому перемещению капиталов и рабочей силы. В условиях развитого рынка, разработка и употребление стратегий маркетинговой деятельности во всех сферах управления - одна из важных функций руководителей предприятия высшего звена.

Как показывает практика, без рыночных исследований невозможно систематизировано собирать, анализировать, и сопоставлять всю информацию, необходимую для принятия важных решений, связанных с деятельностью на рынке, выбором рынка, определения объемов продаж, прогнозированием и планированием рыночной деятельности.

Объектами рыночного исследования являются тенденция и процесс развития рынка. Включая анализ изменения экономических, научно-технических, законодательных и других факторов, а также структура и

география рынка, его емкость, динамика продаж, барьеры рынка, наличие конкуренции, конъюнктуры, что сложилась, возможности и риски.

Результаты исследования позволяют определять политику "Паблик рилейшнз" (Public relations), определить методы формирования спроса, повысить эффективность коммуникативных связей, в том числе и рекламы [1].

Разница проведения маркетинговой работы в области управления персоналом заключается в глубине проработки задания (выполнение функций, необходимых и получаемых результатов) и охвате. В небольшой компании всем этим занимается один менеджер по персоналу, который имеет знание и опыт работы во всех направлениях, а в большой — несколько подразделений, которые специализируются в определенной области. Но, следует заметить, что маркетинг в области управления персоналом, имеет свои специфические отличия и необходим для эффективной деятельности телекоммуникационных предприятий, так как от уровня подготовки персонала таких предприятий напрямую зависит предоставление услуг связи. Данная проблема обуславливает актуальность проблемы исследования.

### *1. Особенности маркетинга в области управления персоналом*

Маркетинг в области управления персоналом можно рассматривать, как [6]:

- 1) управленческую деятельность, направленную на определение потребности в персонале и закрытия вакансий;
- 2) планирование и оптимизацию всех видов деятельности персонала на предприятии;
- 3) выявление факторов внешнего и внутреннего рынка, которые влияют на конкретную вакансию, достоверность и скорость ее заполнения и условия, на которых будет принят кандидат.

Если рассматривать маркетинг в области управления персоналом как вид деятельности, направленный на удовлетворение запросов и потребностей компании то знание HR-специалистами и руководителями подразделений основ

маркетинга в области управления персоналом является необходимым условием эффективного функционирования любого предприятия.

Отличительной чертой современного рынка труда является тот факт, что складывающаяся на нём ситуация все чаще создает обратную корреляцию взаимоотношений «рабочий — работодатель — рабочий». Как на рынке покупатель выбирает продукт, так кандидат, который имеет позитивные результаты на предыдущем месте работы, выбирает предприятие и решает для себя, какое предприятие ему наиболее интересно в зависимости от:

- поставленных перед ним заданий;
- корпоративной культуры предприятия;
- стабильности предприятия;
- уровня предлагаемого предприятием дохода;
- возможности развития собственной карьеры;
- совпадения ценностей предприятия и своих собственных ценностей.

Маркетинг в области управления персоналом как направление деятельности HR- менеджера состоит из:

1) разработки профессиональных требований к кандидатам (или сотрудникам) с учетом общих компетенций и результатов нужных данному предприятию (экономический анализ рабочего места и результата от выполнения поставленных заданий);

2) определение качественной и количественной потребности в персонале (планирование оптимальной численности персонала предприятия);

3) определения расходов на приобретение и дальнейшее использование кандидатов (сотрудников);

4) выбора оптимальных источников и путей покрытия потребности в персонале;

5) исследование потребностей рынка труда (для своевременной мотивации собственных сотрудников, уменьшения текучести кадров);

б) изучение среды групп и категорий персонала (для своевременной мотивации собственных сотрудников, уменьшения текучести кадров, появления конкурентных преимуществ);

7) оценки потенциала спроса на рынке труда на данное предприятие (наличие конкурентных преимуществ);

8) сегментации рынка труда для данного предприятия (наличие конкурентных преимуществ);

9) подготовки под целевой сегмент маркетинговых мероприятий (изучение и создание имиджа предприятия, создания информационных каналов и так далее);

10) стимулирование персонала (наличие конкурентных преимуществ).

Суть маркетинга в области управления персоналом заключается в обеспечении «продажи» рабочих мест кандидатам и сотрудникам, которые зависят от возможностей предприятия и желания работников на нём работать.

Если в начале процесса «рабочий — работодатель — рабочий» сотрудник «продает» себя, свои знания, опыт, идеи, то в конце выступает в роли покупателя и, «покупает» условия, предлагаемые ему предприятием. В такие условия могут входить получаемый доход, компенсационный пакет, социальные гарантии, условия для дальнейшей мотивации, даже, возможность самореализации. Поэтому, 4«P» в области управления персоналом можно рассматривать таким образом [2]:

- Продукт (Product) — сотрудник или кандидат, который имеет качество (результат работы), которое нужно предприятию, торговую марку (имя, образование, опыт работы), свойства (компетенцию, личностные и деловые характеристики); упаковку (имидж, внешний вид, умение презентовать себя, возраст);

- ценообразование (Pricing) — стоимость должности или конкретного сотрудника (кандидата) на рынке труда;

- продвижение товара на рынок (Promotion) — PR персонала, выступление на конференциях, публикации, резюме, достигнутые результаты;

- место (Place) — пожелание кандидата (сотрудника) получить данную должность на рынке труда и покупка (содержание) сотрудника (кандидата) предприятием.

HR-менеджеру время от времени следует сравнивать персонал предприятия с персоналом конкурентов и анализировать его по вышеупомянутым 4«Р». Цель предоставления информации руководителям подразделений и руководству предприятия и прогнозируемый результат — это своевременная мотивация и содержание ключевых сотрудников, а также экономически выгодный подбор персонала на вакансии, которые открываются. Данный анализ позволяет своевременно корректировать уровень доходов ключевых сотрудников, оптимизировать систему оплаты труда на предприятии, оказывать мотивирующее воздействие на персонал, снижать текучесть кадров (если это необходимо) вплоть до изменения кадровой политики предприятия.

Чаще всего необходимость маркетинга в области управления персоналом рассматривается в следующих кадровых процессах [6]:

1. Подбор персонала на предприятие.
2. Открытие вакансии.
3. Оценочное собеседование
4. Отбор персонала.
5. Прохождение испытательного срока
6. Заключение трудового договора
7. Выбор системы мотивации (оплаты труда, компенсационного пакета)

для персонала предприятия.

8. Оптимизация системы оплаты труда
9. Проведение аттестации
10. Аттестационное собеседование
11. Возможность изменения условий трудового договора

В отличие от товарного маркетинга в качестве «потребителей» персонала выступают предприятия, которым необходимы выполнение определенных функций, решение проектных заданий и достижения необходимых результатов.

Следовательно, они заинтересованы удерживать имеющийся персонал, если он отвечает их требованиям, и находить новый для внедрения нововведений, оптимизации деятельности, более эффективного решения заданий. Как в товарном маркетинге, так и в маркетинге в области управления персоналом реализация маркетинговых мероприятий связана с очень опасным побочным эффектом — чрезмерным расширением товарных линий. В нашем случае — необоснованное увеличение численности предприятия, гонка за высококвалифицированными сотрудниками при необходимости более низкой квалификации для выполнения необходимых текущих работ, ведет к резкому увеличению накладных расходов и не оптимальному использованию рабочего времени сотрудниками, поиску более интересной работы на других предприятиях. Другая крайность, заключающаяся в стремлении сократить расходы за счёт снижения оплаты или необоснованного сокращения сотрудников, так же влечёт к потере ценного кадрового потенциала и невозможности его восполнения в будущем, а так же потеря «имиджа предприятия, как хорошего «покупателя» рабочей силы.

Для определения потребностей предприятия следует начинать с таких факторов внутреннего рынка труда, как:

- цели предприятия (вакансия — увеличение объема работы, имеющегося персонала; процесс — результат; соответствие заданиям — новизна);
- корпоративная культура (соответствие ценностей предприятия и ценностей сотрудников);
- цели и задания должности (стратегические, тактические, оперативные);
- кадровая политика (подбор персонала — кадровый резерв);
- возможности обучения (внешнего и внутреннего).

Позиционирование «товара» в области управления персоналом — это процесс поиска такой рыночной позиции для продукта (персонала) и компании, которая выгодно будет отличать его положение от положения конкурентов.

Однако следует помнить, что данный процесс чаще основывается на эмоциональных и субъективных факторах и не всегда зависит от конкретных компетенций сотрудника (кандидата) или четких критериев оценки предприятия. Представим использование позиционирования для деления сотрудников (кандидатов) на группы А, В и С (табл. 1).

**Таблица 1.**

**Деление работников.**

<b>Группы персонала</b>	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>
	- высокий оклад (80 %)  - маленькая переменная составляющая (20 %)	- средний оклад (60 %)  - средняя переменная составная (40 %)	- малый оклад (20 %)  - высокая переменная составная (80 %)
А - высококвалифицированные специалисты и менеджеры, которые должны и могут выполнять сложные интеллектуальные (управленческие) задания, получение результата растянуто во времени	Сотрудники, которые позиционируют себя в группу А, отдаст преимущество стабильности в получении дохода и условиях труда		
В - менеджеры и специалисты, которые выполняют конкретные задания, результат работы которых возможен к представлению в течение 3 месяцев (1 квартала)		Сотрудники группы В - знают свои возможности и желают иметь более высокий доход	
С- сотрудники, которые занимаются продажами			Так позиционируют себя сотрудники, готовые "зарабатывать"

Поэтому, прежде, чем открывать новые вакансии и производить отбор персонала предприятие должно определиться с вопросом: какие сотрудники ему в действительности нужны? Для решения этой задачи предприятию целесообразно будет воспользоваться методами сфокусированного позиционирования, инструментом которого является PR, основные правила которого звучат так [3]:

1) тратить больше сил на внутреннее позиционирование, особенно на первом этапе. Сотрудники предприятия при переводе на новую должность дают выработку 80 %, а только принятые на первичном этапе лишь 20 % ( выпадает на период адаптации, узнавания культуры компании, ее коллектива, правил, специфики работы и занимаемой должности);

2) постоянно отслеживать рынок труда для корректировки кадровой политики и охвата PR-компанией региона для привлечения нового персонала. Все зависит от места расположения целевой группы действия.

На дополнительное внимание HR-менеджера и руководителей подразделений заслуживают и факторы влияния внешнего рынка труда, которые могут представлять интерес для сотрудников предприятия, особенно для ключевых, с которыми предприятие не готово расставаться. К таким факторам могут относиться:

- ситуация на рынке труда — потребность в конкретной должности, уровень заработных плат, трудовое законодательство;

- сезон;

- демографическая ситуация в стране, трудовая миграция;

- развитие технологий (совершенствование оборудования и появление новых информационных технологий; оптимизация бизнес-процессов, приводящая к уменьшению сроков выполнения заданий; появления новых профессий; изменение требований к квалификации, деловым качествам и компетенции);



- развитие сферы образования и наличие подготовленных специалистов на рынке;
- кадровая политика предприятий-конкурентов.

Всегда ощутима потребность бизнеса и производства в квалификации персонала. HR-менеджеру следует учитывать в своей работе, что поиск эффективных и высококвалифицированных сотрудников на внешнем рынке труда связан со значительным количеством ресурсов, которые тратятся на их поиск, привлечение и содержание. Значительно меньшими затратами по ресурсам обходится поиск таких сотрудников на внутреннем рынке труда, внутри предприятия, даже если пути повышения их квалификации и эффективности связаны с осуществлением внутреннего и внешнего обучения сотрудников. Несмотря на это, проведение подобных мероприятий обеспечивает большую стабильность и меньшую текучесть среди сотрудников, имеющих уже опыт работы на предприятии, преданность его целям и разделяющим его ценности.

Сегментация в области управления персоналом — процесс анализа потребителей (организаций, предприятий), расходов и конкурентов для определения, когда где и как начнется «столкновение» с конкурентами или описания конкурентной среды в терминах бизнес-сегментов. В нашем случае сегментацией занимаются сотрудники, как правило, ключевые для компании и такие, которые потребовались в данный момент на рынке труда, которые рассматривают для себя новые направления деятельности. Или руководство предприятия совместно с HR-специалистами, считают лучшим удерживать персонал для работы на своём предприятии с помощью своевременной мотивации. Разные предприятия нуждаются в разных характеристиках сотрудников (ориентация на результат — выполнение должностных заданий и функций, менеджер — специалист), и они предоставляют разный уровень сервиса (рабочего места, компенсационного пакета), чтобы удовлетворить их потребности. Ценность специфических услуг (а, следовательно, готовность заказчика заплатить за них данную цену) может меняться в зависимости от

заказчика. Требования потребителя (предприятия) к услугам (скорости, графику выполнения, месту предоставления) изменяются со временем и рынком труда. При выборе работы и подборе персонала руководству предприятия следует знать, что представляют собой потребители персонала предприятия-конкуренты. Каковы их конкурентные преимущества, предоставляемая работа, какие они предоставляют возможности обучения и карьерного роста, доход, индивидуальный подход к сотрудникам.

Для этой группы значимыми являются ответы на следующие вопросы [8]:

- кто на рынке труда является конкурентом данного предприятия (плюсы-минусы конкурирующих предприятий)?
- какое место по отношению к конкурентам занимает данное предприятие по преимуществу выбора?
- какое конкурентное преимущество, значимое для персонала (кандидатов), имеет данное предприятие?

Таким образом, рассматривая подходы к маркетингу в области управления персоналом, можно выделить два основных принципа:

- 1) определение философии и стратегии управления персоналом. Персонал, который работает на предприятии и потенциальный персонал рассматриваются как внешние и внутренние клиенты компании;
- 2) толкование особенного задания HR-менеджера — своевременное проведение маркетинговых исследований (анализ 4«Р», определение рынка труда, позиционирование, сегментация) и оптимизации деятельности персонала, которая оценивается с помощью проведения аттестации или оценки персональной деятельности.

Основное отличие в вышеназванных принципах заключается в том, что первый является одним из элементов кадровой политики компании, которая реализовывается через комплекс заданий управления персоналом (разработка целевой системы планирования потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивация), а второй предусматривает выделение специфической деятельности службы управления персоналом.

## *2.Методика маркетинговых исследований в области управления персоналом*

Как уже было отмечено, одной из основных задач HR-менеджера является своевременное проведение маркетинговых исследований.

Маркетинговые исследования - это сбор, обработка и анализ данных о рынке, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале предприятия в целях уменьшения неопределенности, сопутствующему принятию маркетинговых решений. Результатом исследований маркетинга являются конкретные разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии, а так же маркетинговой деятельности предприятия [1].

Обычно при проведении маркетинговых исследований используется информация, полученная на основе первичных и вторичных данных.

Первичные данные выходят в результате специально проведенных, для решения конкретной маркетинговой проблемы, так называемых полевых маркетинговых исследований; их сбор осуществляется путем наблюдений, опросов, экспериментальных исследований, которые выполняются, как правило, над частью общей совокупности исследуемых объектов - выборкой.

Под вторичными данными, понимают данные, полученные при проведении так называемых кабинетных маркетинговых исследований. Другими словами, вторичные данные не являются результатом проведения специальных маркетинговых исследований.

Поскольку кабинетные исследования являются наиболее доступным и дешевым методом проведения маркетинговых исследований, то сбор вторичных данных обычно предшествует сбору первичных данных. Для малых и средних организаций кабинетные исследования - это практически доминирующий метод получения маркетинговой информации. Внутренними источниками служат отчеты предприятий, беседы с сотрудниками отдела сбыта и другими руководителями и сотрудниками, маркетинговая информационная система, бухгалтерские и финансовые отчеты; отчеты руководителей на собраниях акционеров, сообщение персонала по сбыту, отчеты о командировке,

обзоры жалоб потребителей, благодарственные листы, планы производства и НИОКР, протоколы заседаний.

Выводы не могут опираться на один единственный источник, потому что, не все документы, которые попадают в поле зрения, являются надежными. Лишь сравнение нескольких источников может привести к выводам, которые имеют ценность.

Можно выделить четыре главных преимущества использования вторичных данных: быстрота получения, по сравнению со сбором первичных данных; дешевизна, по сравнению с первичными данными; легкость использования; повышение эффективности использования первичных данных.

К недостаткам вторичных данных относится возможная нестыковка единиц измерения, использования разных определений и систем классификаций, разная степень новизны, сложность оценки достоверности. Эти недостатки обусловлены прежде всего тем, что первичная информация специально не выходит исходя из целей определенного маркетингового исследования, а исходя из каких-то других целей. При всей ценности официальных источников информации, нужно иметь в виду, что данные, которые содержатся в них, практически, доступны всем и, потому, никому не дают преимущества. Это, так называемые, «жесткие» данные. В большинстве случаев «жесткие» данные обеспечивают организации стратегические преимущества, возможность получить информацию, которой нет у конкурентов, или опередить их в получении этой информации. Такая информация называется "мягкой" и ее получают, как правило, из неофициальных источников. К ним можно отнести информацию, которую получают от работников отдела сбыта предприятия, специалистов по техобслуживанию, а также из внешних источников (посредников, поставщиков, потребителей).

Менеджеру, чаще всего приходится собирать информацию с помощью анализа работы персонала:

- рабочая деятельность;

- человеческое поведение;
- механизмы, оборудование, инструменты и другие приспособления;
- нормы производительности;
- рабочее окружение;
- требования к человеку.

Информация, полученная при анализе работы, используется в качестве основы в разных взаимосвязанных видах деятельности по управлению персоналом:

- набор и отбор. Анализ рабочего места позволяет получить информацию о том, какой вид деятельности отвечает данному рабочему месту и какие требования предъявляются потенциальному работнику. Эта информация, касающаяся описания работы, места и ее спецификации является основой решения о приеме людей;

- компенсации. Нужно четкое понимание того, что является сутью работы, для того, чтобы оценить расходы и назначить оплату труда;

- оценка выполнения. Имеется в виду, сравнение реального качества выполнения работы каждым работником с желательным. Часто, именно при анализе работы, производственные инженеры и другие эксперты определяют нормы производительности труда и перечень выполняемых работ;

- обучение. Используется информация, полученная при анализе работы, для разработки программ обучения и повышения квалификации, поскольку анализ работы и основанное на нем описание работы показывает, какого типа навыки и знания нужны в данном случае.

Анализ работы также достаточно полезен для обоснования того, что все должностные обязанности, которые должны в действительности выполняться, отвечают данной конкретной должности.

Этапы анализа работы включают в себя:

1. определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы;

2. сбор вспомогательной информации (структура предприятия, технологические карты и описание работ);

3. выбор репрезентативной должности для анализа;

4. сбор информации для анализа работы - это непосредственный анализ работы путем сбора информации о рабочей деятельности, требования к поведению работника, условиям работы и личным качествам;

5. проверка полученной информации;

6. разработка описания и спецификация работы.

Для облегчения работы менеджера по персоналу, а также для повышения конкурентоспособности предприятий телекоммуникационной сферы, были проведены маркетинговые исследования с использованием разработанного нами блока заданий. Для проведения исследования выбрано предприятие ДПТС «Квант», основанное для обслуживания населения районного центра по предоставлению услуг кабельного телевидения. А также получение прибыли от предоставления услуг, поскольку является коммерческим предприятием. На ДПТС «Квант» внедряется новая техника, и предоставляются услуги кабельного и цифрового телевидения высокого качества, а также высокоскоростной Интернет. Новая техника и необходимость её стабильного функционирования диктуют условия, при которых для работы на данном предприятии необходим тщательным образом подобранный персонал.

Блок заданий для оценки работы персонала состоит из восьми пунктов. Для сбора данных, необходимых для анализа работы, используется интервью: индивидуальное интервью с каждым работником; групповое интервью с группой работников, которые исполняют одни и те же обязанности и опрос руководителей, которые хорошо осведомлены о специфике выполняемых работ. Для занесения данных используется опросный лист.

В первом задании опрашиваемым предлагается ответить на ряд вопросов и произвести оценку своих представлений о своих должностных обязанностях:

- Каковы Ваши обязанности и ответственность на рабочем месте?

- Что конкретно влекут за собой мероприятия, в которых Вы участвуете?

- Какие основные инструкции и нормы регламентируют Вашу работу?

- Какова Ваша ответственность?

- Какая физическая нагрузка на Вашем рабочем месте? Эмоциональная и интеллектуальная?

- Есть ли какие-либо опасные или необычные условия работы, в которых Вам придется участвовать?

После выполнения первого задания составляется описание работы по полученной информации.

Описание работы - это письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник. Кто выполняет данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа. Эта информация используется при составлении спецификации работы, в которой изложены знания, способности и навыки, необходимые для удовлетворительного выполнения данной работы.

После того, как составлено описание работы и разработаны соответствующие должностные инструкции, появился надежный ориентир в оценке персонала.

Задание второе включает в себя ответ на следующие вопросы:

1) Вы считаете, что оценка деятельности полезна? Да. Нет.

Полезная ли она для предприятия или самого сотрудника, или для них обоих?

2) Вы считаете, что в ходе ее должны оцениваться личные качества сотрудника или выполнение им работы, или всё вместе?

3) Оценку деятельности, по Вашему мнению, лучше проводить официально или не официально ?

4) Как часто, Вы считаете, надо проводить оценку деятельности?

5) Всегда ли оценка деятельности должна включать личную беседу?

6) Чтобы оценка деятельности была эффективной нужно вести какой-либо протокол?

7) Как Вы считаете, ежегодный пересмотр зарплаты должен проходить отдельно от оценки деятельности сотрудников?

8) Кому лучше проводить оценку деятельности: непосредственному руководителю, заместителю руководителя, самому сотруднику. Вашему коллеге или нескольким из них вместе?

9) Как Вы считаете, оценку деятельности лучше проводить по открытой или закрытой системе?

10) Вы считаете, что оценка деятельности полезна для других сотрудников, кроме менеджеров и руководителей младшего звена? Если - да, то перечислите, для кого она может быть полезна.

На данном этапе важно, чтобы было установлено точно, если еще не сделали этого, какие существуют задания формальной системы оценки деятельности, которая, возможно, уже существует в организации. Если в организации уже функционирует какая-либо система оценки, следует работать в ее рамках. Кроме того, важно помнить об осуществлении контроля над самой системой оценки.

Задание третье предусматривает описание механизма контроля, используемого в организации ДПТС «Квант» для проверки того, что аттестационные интервью действительно проводятся по расписанию и предлагается ответить на вопросы:

- Перечислите какие-либо слабые стороны Вашей системы.
- Отвечаете ли Вы за что-то?
- Кто должен проводить оценку деятельности персонала?

Задание четвёртое предполагает ответ на блок вопросов.

- Последняя оценка Вашей деятельности проводилась Вашим непосредственным начальником или его/ее собственным начальником?

- Перечислите в нижеследующей таблице некоторые преимущества или недостатки проведения оценки в каждом из этих случаев:



Оценка, которая проводится: Преимущества. Недостатки.

- Непосредственным руководителем (менеджером)
- Руководителем руководителя
- (менеджером менеджера)
- Какая система обычно используется в организации?

Задание пятое предполагает подготовку и проведение аттестационного интервью. Перечисляются виды информации, которая будет нужна для хорошего проведения аттестационного интервью.

Сотрудник, который будет проводить аттестационное интервью должен быть полностью проинформированным о работе аттестуемого и иметь ясное представление о тех специальных заданиях и требованиях, которые предусматривалось выполнить за период, прошедший с момента последнего интервью. Необходима какая-либо предыдущую оценку того, как эти задания были выполнены. Во время интервью сотрудник должны абсолютно ясно представлять себе, почему оценка подчинённого была произведена именно так. Помнить о том, что оценивается выполнение работы.

В ходе интервью:

1) Определить цели опрашиваемого и опрашивающего. Снова определить задание и рассказать аттестуемому сотруднику, как предусматривается построить беседу. Форма отчета по оценке деятельности поможет логично структурировать беседу.

2) Поощрить подчиненного к рассказу о своей работе, качестве ее выполнения и о самом себе. Выяснить в самом начале интервью, как аттестуемый расценивает свою работу и почему именно так.

3) Задавать открытые и исследовательские вопросы и слушать ответы. В ходе всего интервью аттестующий должен стремиться услышать и понять точку зрения подчиненного, особенно это касается "тонких" моментов.

– Необходимо дать понять подчиненному, что собственная оценка аттестующего, к которой он пришёл после тщательного изучения, не обязательно является непоколебимой, и что аттестующий готов изменить ее в свете новой информации. С другой стороны, если вопрос спорный и аттестующий убежден в том, что прав, он должен обосновать свою позицию и попробовать склонить аттестуемого на свою сторону убедительными аргументами. Иногда невозможно сразу же достичь согласия, в таком случае лучше обсудить спорный вопрос при дальнейшей встрече, когда обе стороны пересмотрят свои взгляды. Может понадобиться несколько встреч, чтобы достичь договоренности, а в некоторых случаях вообще не выходит прийти к полному соглашению.

– Постараться следовать принципам эффективной обратной связи.

– Определить четко области, где необходимо улучшить выполнение работы задания на будущее. Необходимо выяснить вместе с аттестуемым недостатки в исполнении работы и их причины.

– Завершение интервью проводится с подведением итогов.

Определиться с датами проверок и придерживаться их. Таким контрольным беседам (наиболее соответствующий интервал зависит от работы и согласованных действий) должен предаваться определённый приоритет, и нежелательно неоднократно переносить их. Это будет рассматриваться аттестуемым, как необязательная форма проведения бесед. Не нужно устраивать длительные проверки. Все, что необходимо - это резюме согласованных действий и обсуждение хода выполнения поставленных заданий. Если все идет по плану, разговор может быть очень коротким. Если дела идут не так благополучно, придется обсудить причины этого и, возможно, пересмотреть планы.

Задание шестое предполагает из перечисленных техник проведения оценивания деятельности, определить, какой из методов используется в аттестационной анкете или системе оценки. Для каждого метода предполагается проведение оценки на субъективность (оцениваются

характерные особенности лица), или объективность (метод ориентирован на результаты). Данная часть задания менеджером может быть выполнена, даже если в организации нет формальной системы оценки.

На рассмотрение представляются следующие методы оценки:

- 1) Рейтинговая шкала оценок.
- 2) Критические случаи.
- 3) Описательные вопросы или утверждения.
- 4) Поведенческая ориентированная рейтинговая шкала.
- 5) Парное сравнение.
- 6) Ранжирование.
- 7) Дискретная шкала оценок.
- 8) Оценки коллег.
- 9) Самооценка.
- 10) Оценка результатов.

Какой из этих методов находит свое отражение в формальной системе оценки Вашей организации:

- ориентирован на личностные характеристики?
- ориентирован на результат?

На основе такого анализа разной техники представления результатов оценки деятельности и техники, можно оценить их слабые и сильные стороны и действовать соответственно. Данные заносятся в анкету.

Этапы оценки деятельности в обобщенном виде могут быть представлены в форме:

- прояснения целей;
- обеспечение понимания аттестуемых целей;
- подготовка с обеих сторон;
- интервью;
- оформление отчета;
- проверка выполнения.

Задание седьмое предполагает работу с подразделением руководителю. Ему необходимо сделать описание и ответить на следующие вопросы пунктам:

- общие текущие цели подразделения;
- в какой степени показатели их достижения могут быть выражены количественно, например в "х человеко-часах" (если это возможно);
- структура Вашего подразделения;
- разные способы классификации исполнительских работ (возраст, наименование работы, уровень квалификации и так далее);
- какие-либо возможные изменения целей подразделения в ближайших год-два и в ближайшую пятилетку;
- возможные последствия этих изменений для существующего на сегодняшний день штата сотрудников;
- возможные будущие требования к рабочей силе.

Ответ на эти вопросы позволит руководителю сделать первые шаги в направлении проведения мероприятий по планированию численности персонала.

Задание восьмое предполагает описание системы формирования кадрового бюджета предприятия. Определение этапов формирования кадрового бюджета. Определение потенциальных возможностей для обеспечения гибкости действий.

Разработанная система носит рекомендательный характер и может быть адаптирована под условия работы предприятия и существующую в его управленческих мероприятиях систему оценки деятельности персонала.

Задания и целые системы оценки деятельности персонала становятся очевиднее при изучении ее "формальной стороны" или, относящихся к ней письменных документов и протоколов. Чем больше целей преследует схема оценки, тем более сложным и обширным будет основной протокол, отчет или запись хода проведения оценки. Главная цель всех систем оценки - объективность. На степень объективности влияют природа того, что оценивается и почему, и лицо человека, ведущего оценку. Сейчас оценка

основана на поведении сотрудника и выполнении им поставленных заданий, поскольку данные категории можно оценить более объективно, а поведение - это то, что аттестационное интервью призвано изменить.

Важно помнить, что, хотя и стоит цель быть объективным не очень велика вероятность того, что она будет достигнута в достаточной степени. Поэтому, необходимо применение разносторонних подходов.

### *3. Результаты проведения оценки ценностной ориентации и мотивации персонала на примере предприятия телекоммуникационной сферы*

Для того, чтобы проанализировать мотивацию труда персонала ДПТС «Квант», необходимо провести социологический опрос. При этом выявить ценностную ориентацию коллектива, силу мотивации, направленность мотивации.

Анализ отношения к выполняемой работе в зависимости от возраста (табл. 2). Результаты представлены в виде диаграммы (рис. 1)

Опрос производился по четырём возрастным группам:

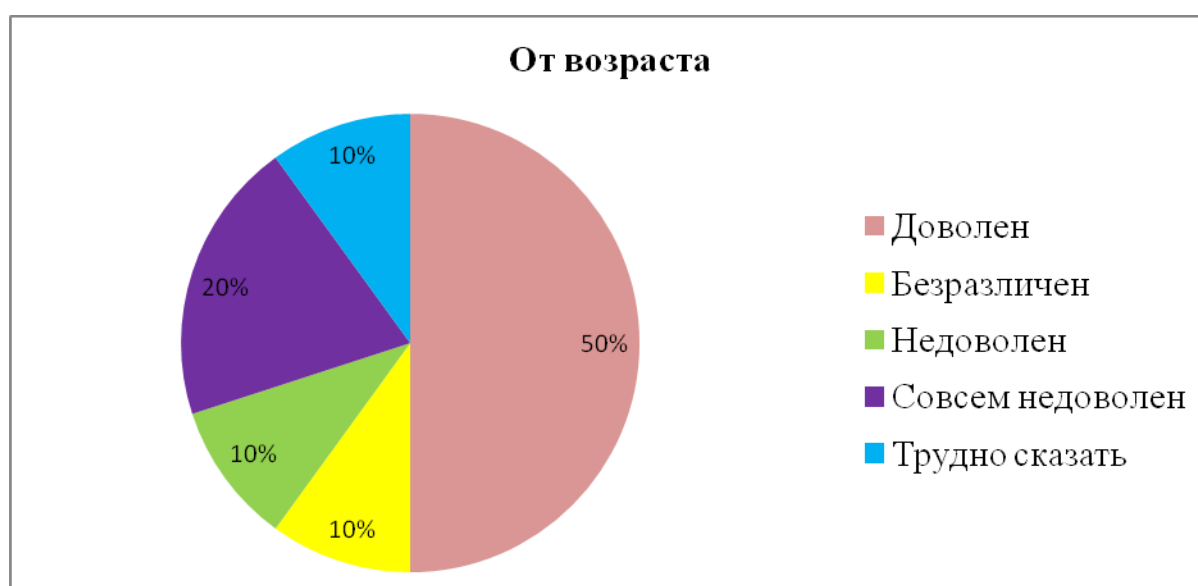
- менее 25 лет;
- 30-40 лет;
- 40-50 лет;
- 50-55 лет.

**Таблица 2**

#### **Отношение к выполняемой работе в зависимости от возраста**

Удовлетворяет ли Вас ваша работа	От возраста							
	менее 25 лет	% от общей численности	30 – 40 лет	% от общей численности	40 – 50 лет	% от общей численности	50 – 55 лет	% от общей численности
Работой полностью доволен	2	20	1	10	1	10	1	10
Работа для меня	1	10						

безразлична								
Быстрее недоволен					1	10		
Совсем недоволен трудом			2	20				
Трудно сказать	1	10						
Итого	4	40	3	30	2	20	1	10



**Рис.1. Отношение к выполняемой работе в зависимости от возраста**

Отношение к выполняемой работе в зависимости от образования (табл.3).

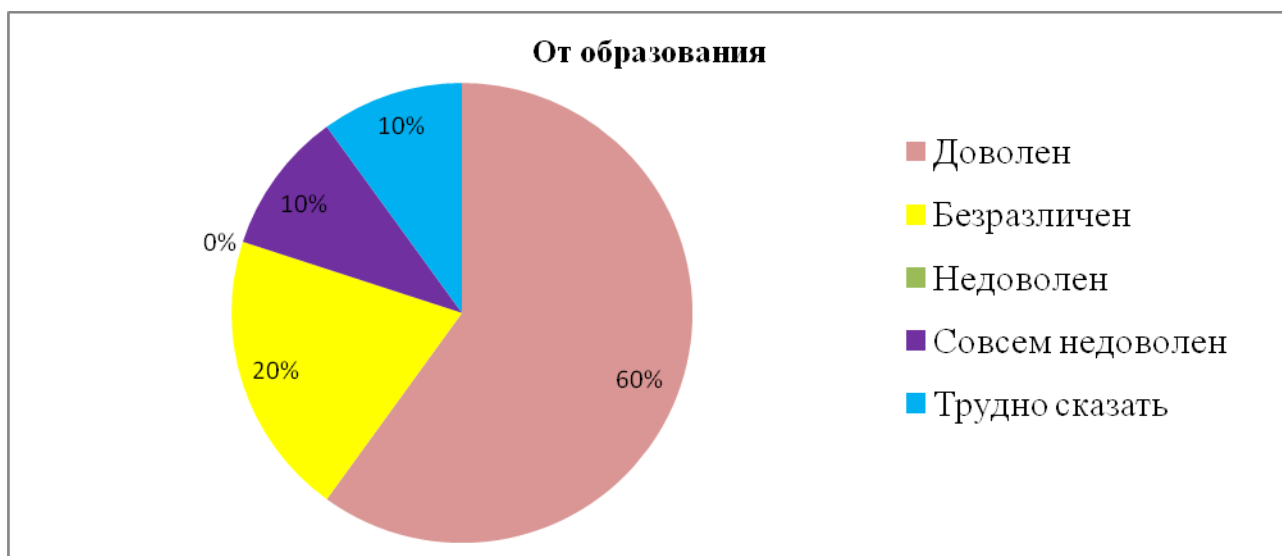
Результаты представлены в виде диаграммы (рис. 2)

**Таблица 3**

**Отношение к выполняемой работе в зависимости от образования**

Удовлетворяет ли Вас ваша работа	Вот образования	
	Высшее образование	% от общей численности
Работой полностью доволен	6	60
Работа для меня безразлична	2	20
Быстрее недоволен		
Совсем недоволен	1	10

работой		
Трудно сказать	1	10
Итого	10	100



**Рис. 2. Отношение к выполняемой работе в зависимости от образования**

Отношение к выполненной работе в зависимости от стажа работы (табл. 4).

Результаты представлены в виде диаграммы (рис. 3).

Опрашиваемые были распределены на три группы:

- стаж работы от 3 до 10 лет;
- стаж работы от 10 до 20 лет;
- стаж работы от 20 до 45 лет.

**Таблица 4**

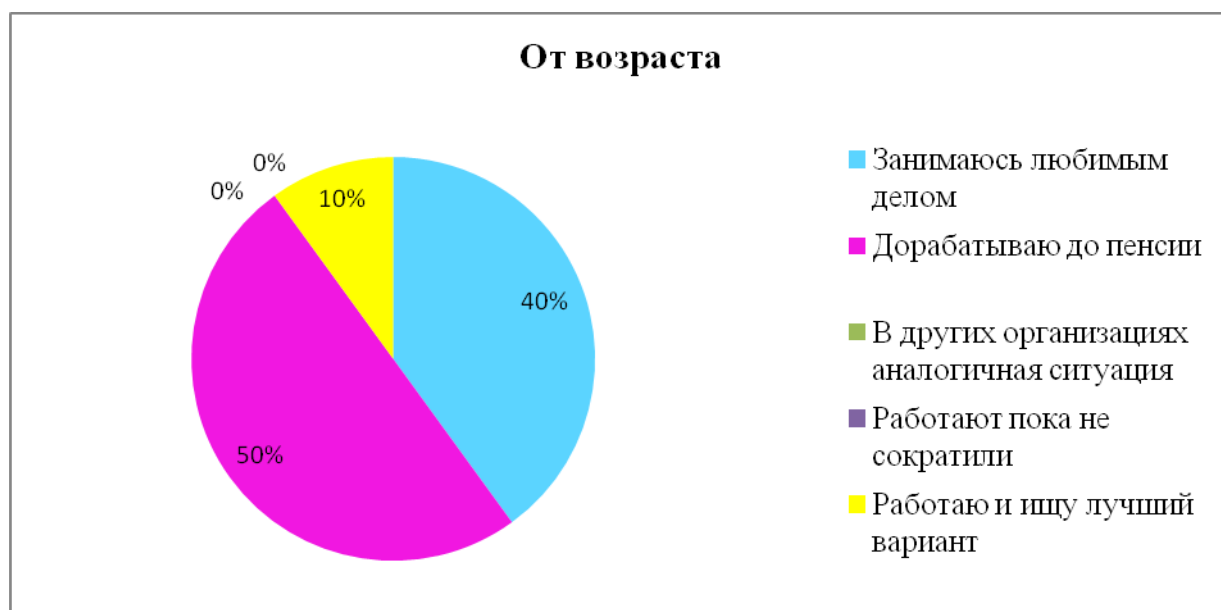
**Отношение к выполненной работе в зависимости от стажа работы**

Удовлетворяет ли Вас ваша работа	От стажа труда					
	От 3 до 10 лет	% от общей численности	От 10 до 20 лет	% от общей численности	От 20 до 45 лет	% от общей численности
Работой полностью доволен			5	50		
Работа для меня безразлична	1	10			1	10
Быстрее недоволен						





		численнос ти	лет	численнос ти	лет	численнос ти		численн ости
Занимаюсь любимым делом	1	10	2	20	1	10		
Дорабатываю до пенсии					2	20	3	30
В других организациях аналогичная ситуация								
Работаю, пока не сократили								
Работаю, и ищу лучший вариант	1	10						
Итого	2	20	2	20	3	30	3	30



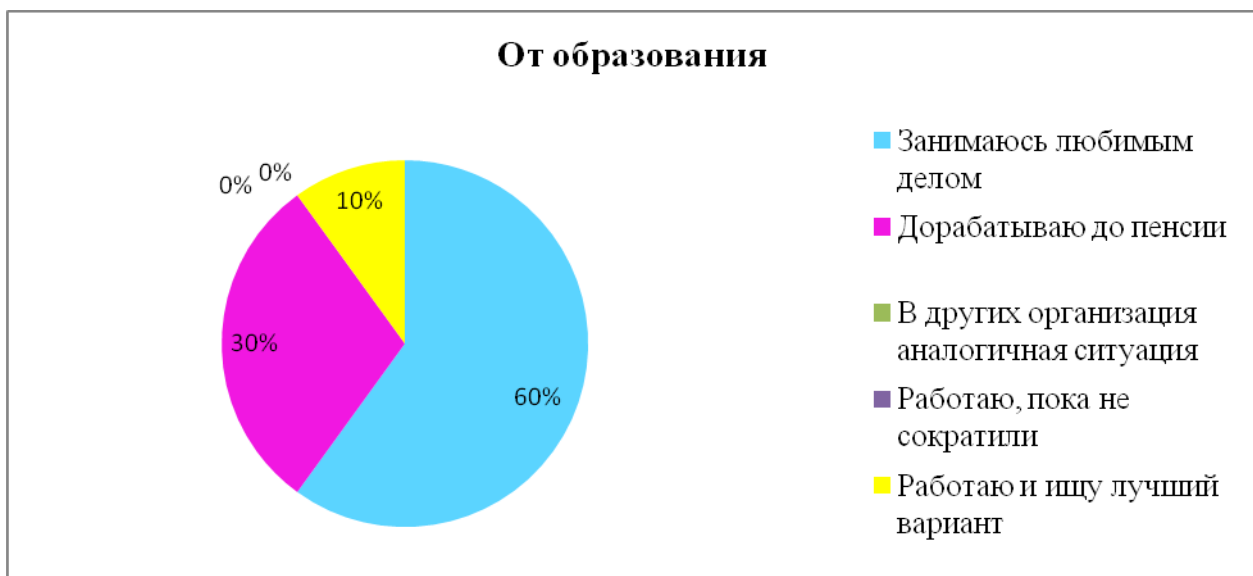
**Рис. 4. Причины, побуждая работать сегодня в зависимости от возраста**

Причины, являющиеся мотивирующим фактором в осуществлении трудовой деятельности в зависимости от образования (табл. 6). Результаты представлены в виде диаграммы (рис. 5).

**Таблица 6.**

**Причины, побуждая работать сегодня в зависимости от образования**

Причины, побуждая работать	От образования	
	Высшее	% от общей численности
Занимаюсь любимым делом	6	60
Дорабатываю до пенсии	3	30
В других организациях аналогичная ситуация		
Работаю, пока не сократили		
Работаю, и ищу лучший вариант	1	10
Итого	10	100



**Рис. 5. Причины, побуждая работать сегодня в зависимости от образования**

Причины, являющиеся мотивирующим фактором в осуществлении трудовой деятельности в зависимости от стажа работы (табл. 7). Результаты представлены в виде диаграммы (рис. 6).

**Таблица 7.**

**Причины, побуждая работать сегодня в зависимости от стажа работы**

Причины,	От стажа труда
----------	----------------

побуждающие работать	От 3 до 10 лет	% от общей численности	От 10 до 20 лет	% от общей численности	От 20 до 45 лет	% от общей численности
Занимаюсь любимым делом	1	10	2	20	3	30
Дорабатываю до пенсии					3	30
В других организациях аналогичная ситуация						
Работаю, пока не сократили						
Работаю, и ищу лучший вариант	1	10				
Итого	2	20	2	20	6	60



**Рис. 6. Причины, побуждая работать сегодня в зависимости от стажа работы**

Фрагмент анкеты по исследованию мотивации труда (табл. 8).

**Таблица 8.**

**Фрагмент анкеты для исследования мотивации труда (отмечаем важность следующих потребностей для работников)**

Вовсе	Важно	Очень	Вопрос
-------	-------	-------	--------

не важно		важно	
1 подгруппа			
		3	Интересная работа, доставляющая удовольствие
		3	Возможность роста квалификации, пополнение знаний
		3	Возможность применять свои знания и способности
		3	Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать
2 подгруппа			
		3	Возможность приносить пользу людям
		3	Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо
		3	Возможность выпускать продукцию (предоставлять услуги), которая имеет спрос
3 подгруппа			
		3	Хороший заработок
		3	Возможность получить жилье, устроить детей в садик, получить путевку
		3	Возможность обеспечить достаток в доме, делать приобретения по желанию
4 подгруппа			
		3	Возможность продвижения по службе
		3	Возможность заслужить уважение окружающих
		3	Возможность общения с людьми
1			Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь
		39	Итого

Выявление направления проведения управленческих мероприятий по мотивации труда (табл. 9).

**Таблица 9.**

**Выявление направления работы по мотивации труда**

Левый ранг		Правый фланг			
Важность этих требований		Возможность удовольствия			
Средний балл	Ранг	Требования	Средний балл	Ранг	Отклонение
3	1	1. Хороший заработок	1	10	9
1	6	2. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	1	12	6

3	1	3. Интересный труд, доставляющий удовольствие	1	9	8
3	2	4. Возможность продвижения по службе	1	11	10
3	1	5. Возможность приносить пользу людям	1	10	9
3	1	6. Возможность получить жилье, устроить детей в садик, получить путевку	2	10	9
3	1	7. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо	1	10	9
3	1	8. Возможность роста квалификации, пополнение знаний	1	9	8
-	-	9. Возможность выпускать продукцию (предоставлять услуги), которая имеет спрос	-	-	-
3	10	10. Возможность заслуживать уважение	1	10	9
3	1	11. Возможность обеспечить достаток в доме, делать приобретения по желанию	2	9	8
3	1	12. Возможность общения с людьми	1	10	9
3	1	13. Возможность применять свои знания и способности	1	10	9
3	1	14. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать	1	10	9

### *Выводы.*

После проведенного социологического опроса и анкетирования служащих предприятия по предоставлению услуг кабельного телевидения и интернета было выявлено, что 60% работающих в организации полностью довольны своей работой, они показали, что занимаются любимым занятием, которое приносит удовольствие. Есть возможность пополнять знания, повышать квалификацию, которая способствует дальнейшему продвижению по служебной лестнице. Оставшаяся часть служащих настроена более негативно. Люди работают, но ищут лучший вариант с высшей оплатой труда и перспективами дальнейшего роста по служебной лестнице. Проведенный анализ показал, что мотивация слабеет. Недостатком данной системы

мотивации персонала в организации является недостаточный учёт многих факторов мотивации, отсутствие четкой политики по управлению мотивацией в организации, опора на искусственные, бюрократические нормы поведения и шаблоны, традиционные формы стимулирования.

Мотивация труда персонала в организации характеризуется следующими проблемами:

- не исследованные основные мотивы труда персонала и изменения мотивации;

- на процесс стимулирования труду оказывают влияние особенности деятельности администрации (сложные виды работ, бюрократическая структура, традиции) :

- не сбалансированные регулировщики мотивации и главные мотивации;

- не задействованы формы мотивации: внутреннее вознаграждение, мотивация по результатам.

Направления совершенствования системы мотивации труда включают комплексные действия по одновременной реализации в организации параллельной мотивации, двух групп факторов мотивации, более человечные отношения с персоналом действие на их высшие потребности, формирования сильных мотиваций, связанных с целями организации.

Рекомендации по мотивации персонала организации включают:

- введение в штат специалиста, который занимается исключительно вопросами управления мотивацией персонала;

- реализация действенных методик изучения мотивов персонала (например, экспертный опрос);

- деятельность организации должна быть направлена на достижение сбалансированности регулировщиков мотивации и главных мотиваций, реализацию формы мотивации по результату.

Литература:

1. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология практика. – 2-е издание – М.: Финпресс, 2000.-320 с.
2. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. - СПб.: Питер, 2000.-200 с.
3. Издательский дом Гребенникова. Маркетинговые коммуникации. №1 (7), 2001, м. Москва.
4. Веснин В.Р. Менеджмент для всех:[учеб.пособие];М.: Инфра-М, 2000.-320 с.
5. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Инфра-М, 1997-418 с.
6. Кибанов А.Я. Управления персоналом организации., М.: Инфра-М, 1997-520 с.
7. Коноплев В.Т. Международный маркетинг.- Донецк: Юго-Восток, 1998.- 320 с.
8. Пол Хаг. Маркетинговые исследования: руководство по планированию, методологии и оценке: Пер. с 3-го англ.изд.- К.:Знания-Пресс, 2005.-418 с.
9. Маркетинг / Под ред. проф. Уткина Э.А.- М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.- 320 с.
10. Основы маркетинга: [учеб. пособ.]/ Р.А. Крыжановский, И.П. Продиус.- К.: УМК ВО, 1992.- 164 с.
11. Дихтль Е., Хершген Х.. Практический маркетинг: Учеб. Пособие/ пер. С нем. А.М. Макарова; Под ред. И. С. Минко. - М.: Высш. Шк., 1995.- 255 с.
12. Крылова Г. Д., Соколова М. И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: [учеб. пособие] / Под ред. акад. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.- 240 с.
13. Травин В. В., Дятлов В. А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров, М., 1996.
14. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие/ В. Б. Зубик, А.И. Ильин, Г.Я. Кожекин и др.; Под общ. Ред. Р. С. Седегова.- М.: Высш. Шк., 1995.- 382 с.

15. Лапин А. Формирование системы управления персоналом. "Кадровый вестник" №5, 2000.