

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ И СЕГМЕНТИРОВАНИЮ РЫНКА ТРУДА
В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СВЯЗИ**

**THE METHODOICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS AND SEGMENTATION
OF THE MARKET OF WORK IN SPHERE OF MANAGEMENT OF STAFF
AT THE ENTERPRISES OF COMMUNICATION**

Аннотация. Рассматривается возможность применения анализа и сегментирования рынка труда предприятиями связи в целях определения основных направлений работы с персоналом на предприятии, а также установления источников и путей покрытия потребности в персонале.

Summary. The possibility of application of the analysis and segmentation of a labour market by the enterprises of communication with the purposes of determination of the basic directions of work with staff at the enterprise, and also establishments of sources and ways of cover of requirement for staff is considered.

В условиях приватизации и реструктуризации предприятиям связи необходимо уделять особое внимание вопросам управления персоналом в целях достижения эффективного результата конечной деятельности по предоставлению услуг связи. Необходимым элементом для стратегической и оперативной работы в сфере персонала является маркетинг персонала; он создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынков труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка). Персонал-маркетинг позволяет предприятиям связи осуществлять определение и покрытие потребности в персонале на предприятиях, способствуя этим реализации стратегии предприятия.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга, таких как выбор и анализ источников информации; анализ внешних и внутренних факторов определяющих направления персонал-маркетинга; разработка мероприятий по направлениям персонал-маркетинга; формирование плана персонал-маркетинга и его реализация [1].

Выбор и анализ источников информации обеспечивает создание информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам [2]. Этот процесс может быть представлен в виде следующих этапов: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды предприятия; исследование рынка труда; изучение имиджа предприятия как работодателя.

Полный и точный учет всех внешних и внутренних факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешних и внутренних факторов дает возможность определить направления маркетинговой деятельности в области персонала. Основными направлениями персонал-маркетинга являются: разработка требований к персоналу; определение потребности в персонале; расчет плановых затрат на привлечение и дальнейшее использование персонала; выбор путей покрытия потребности в персонале.

Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые предприятие связи предъявляет к персоналу, претендующему на определенные вакансии. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств, которые формируются в следующие группы параметров.

Первая группа параметров – это способности, к которым относят уровень полученного образования, необходимые основные и дополнительные знания, практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности, опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Вторая группа параметров – это мотивация или мотивационные установки. К этой группе параметров относят: сферу профессиональных интересов; стремление к самовыражению и

самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе определенной должности; определенность профессиональных перспектив.

Третья группа параметров – свойства. Эта группа параметров состоит из личных качеств, необходимых для определенного вида деятельности; способности к восприятию профессиональных нагрузок; способности к концентрации памяти, внимания и усилий.

Данные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. Характер труда определяет также те требования, которые предъявляются к рабочему месту. При анализе требований к рабочему месту необходимо учитывать состояние рабочего места в настоящее время и его состояние в будущем, т.е. необходимо осуществить прогноз требований к данному рабочему месту. Кроме анализа и прогнозирования требований к рабочему месту, необходимо произвести анализ и прогнозирование связанной с ним квалификации сотрудника, выраженной через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала должны базироваться мероприятия по его развитию.

Анализ требований к должностям и рабочим местам осуществляется на основе регламентирующих документов, таких как классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов [1].

На основе анализа и прогнозирования требования к должности должны находить свое конкретное выражение во внутриорганизационных регламентирующих документах таких, как:

- должностная инструкция, включающая в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права взаимосвязи должности или рабочего места;
- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;
- квалификационная карта, включающая сведения об общем специальном образовании, навыках работы;
- карта компетенции, описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей.

Рекомендуемый анализ требований к должностям и рабочим местам особенно важен для предприятий связи в период совершенствования технологических процессов по созданию и предоставлению услуг связи.

Исследование рынка труда предоставляет собой изучение предназначенного к использованию потенциала рабочей силы, который охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив предприятия, т.е. внутренний или внутрикорпоративный рынок труда.

Рынок труда – сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу. Через рынок труда осуществляется продажа рабочей силы на определенный срок. Следует отметить, что в отрасли связи формируется отраслевой рынок труда [1], что является отличительной особенностью отрасли. В значительной степени это облегчает работу предприятиям связи при получении информации о рынке труда и формировании плана персонал-маркетинга.

Ситуация на рынке труда определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда. Предметом изучения рынка труда является предназначенный к использованию потенциал рабочей силы, который охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда. Основными направлениями анализа внешнего рынка труда являются: 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 (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций). Отрасль связи оказывает влияние на предложение в области персонала в зависимости от спроса на персонал через сеть учебных заведений и центров подготовки и переподготовки кадров.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутренних источников. Рассмотрим основные направления анализа внутреннего рынка труда.

Первое направление – анализ структуры персонала, в том числе численности, квалификационной структуры, возрастной структуры, групп сотрудников по стажу работы на предприятии, групп сотрудников по потенциалу развития, групп сотрудников по ролевому статусу на предприятии и его подразделениях. Инструментами анализа являются: постоянные и переменные

данные учета и статистики персонала; информации по результатам обучения персонала; деловая оценка или аттестация персонала.

Второе направление – анализ структуры развития персонала. Инструментами анализа являются: планирование потребности в персонале, планирование замещения вакансий, планирование мероприятий по развитию персонала.

Третье направление – анализ организационной структуры, в том числе формальной иерархии и неформальных структурных групп. Инструментами анализа являются: схемы организационных структур, органограммы, диаграммы выполнения функций, диаграммы коммуникационных связей, опросы сотрудников и руководителей.

Четвертое направление – анализ организации труда, в том числе расстановки персонала, рабочих мест и их взаимосвязей. Инструментами анализа являются: штатное расписание, должностные инструкции, диагностика рабочих мест, опросы сотрудников.

Пятое направление – анализ культуры управления, а именно стиля руководства, социально-психологического климата, удовлетворенности трудом. Инструментами анализа являются методы эмпирических социальных исследований и работа с высвобождаемыми сотрудниками.

Шестое направление – анализ мотивационных установок. К инструментам анализа можно отнести опросы сотрудников, групповые дискуссии и анализ применения теорий мотивации.

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

Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала – установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ предприятия как работодателя.

Объектами коммуникационных мероприятий являются:

- сотрудники предприятия, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда, служат носителями имиджа предприятия, который формируют внешнее влияние со стороны предпринимательской среды, а также его индивидуальные установки и предпочтения, поэтому имидж предприятия связи существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ предприятия связи, выступающего в качестве работодателя;

- внешний рынок труда, как комплексный источник потенциальных претендентов;

- открытость системы управления, в частности, ее информационной составляющей, как основного фактора влияния на формирование суждений о предприятии связи.

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала 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. Образованные целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу [2, 3].

Основными методами сегментирования рынка труда являются факторный и кластерный анализы. Факторный анализ выделяет критерии формирования целевых групп. Принятыми в мировой практике маркетинга персонала видами критериев сегментирования являются географический (регион, административное деление, численность), демографический (возраст, пол, семейное положение, национальный состав), экономический (уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по подотраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж), психографический (личностные качества, тип личности, жизненные потребности), поведенческий (карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе). Кластерный анализ выделяет носителей определенных признаков, отличающихся однородностью.

Комбинирование нескольких целевых групп по одному или нескольким критериям сегментирования может обеспечить повышение внутренней однородности целевых групп. Сегментирование может производиться как по внешнему, так и по внутреннему рынку труда.

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

Для підприємств зв'язи в Україні можна рекомендувати застосувати сегментування зовнішнього ринку праці за наступними критеріями. Сегментування за географічним критерієм полягає в виділенні сегментів за областями, а також областним і районним центрами – в місцях розташування структурних підрозділів підприємств зв'язи; визначення чисельності мешканців у виділених регіонах працівників зв'язи, а також можливого збільшення цієї чисельності, в разі, якщо діти працівників підприємств зв'язи захочуть отримати спеціальність для роботи в галузі.

Сегментування за демографічним критерієм: за віковою структурою можна виділити наступні групування – 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 років і старші [1]; за розміром родини – 1–2 людини, 3–4 людини, 5 осіб і більше [2]. Не виключається сегментування, що враховує життєвий цикл родини працівників зв'язи: молоді незамужні і неженаті люди, молоді родини без дітей, молоді родини з молодшим дитиною в віці до 6 років, молоді родини з молодшим дитиною в віці 6 років і старші, старші подружжя з дітьми молодше 18 років, старші подружжя без дітей, самотні [2].

Сегментування за економічним критерієм може включати визначення груп за рівнем освіти, що характеризується виділенням осіб, які мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчену вищу, наприклад, більше половини терміну навчання; середню спеціальну, середню загальну; неповну середню. Сегментування за економічним критерієм включає також виділення груп за такими параметрами, як професійна належність за підгалузевію структурою, за рівнем доходів і трудовим стажом. Визначення груп за трудовим стажом особливо важливо при сегментуванні внутрішнього ринку праці. За стажом роботи в організації виділяють наступні періоди: до 1 року, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 років і більше [1].

Сегментування за психологічним критерієм має особливе значення на внутрішньому ринку праці для визначення груп працівників, які мають потребу в професійному зростанні і володіють якостями для зайняття керівних посад.

Сегментування за поведінковим критерієм дозволить підприємству зв'язи визначити групи працівників, які мають однакові кар'єрні орієнтації, мотиваційні установки, ступінь зацікавленості в роботі. Виділення груп за подібними параметрами дає можливість підприємствам зв'язи більш чітко організувати роботу за розвитком і стимулюванням персоналу.

Представимо приклад виділення сегментів за рядом критеріїв. Можливо виділення сегмента ринку праці, що володіє наступними характеристиками: молоді незамужні і неженаті люди, з вищою освітою, спеціалісти, забезпечені житлом. Така група має високу ступінь мобільності і високу ступінь зацікавленості в роботі.

Підприємствам зв'язи необхідно також звернути увагу на один з можливих сегментів внутрішнього ринку, що володіє наступними характеристиками: молоді люди в вікових групах 20–24, 25–29 років, що володіють високою ступенню прив'язаності і преданості підприємству з неповною середньою освітою, відсутністю можливості отримання середньої спеціальної освіти, що тягне за собою неможливість професійного зростання і відсутність кар'єрної орієнтації. Робота підприємств зв'язи з цим сегментом внутрішнього ринку праці дозволить в майбутньому мати висококваліфікованих, знайомих з специфікою роботи підприємств працівників.

Таким чином, ефективне сегментування зовнішнього і внутрішнього ринку праці дозволить підприємствам зв'язи більш чітко визначити основні напрями роботи з персоналом на підприємстві, а також встановлювати джерела і шляхи задоволення потреби в персоналі.

Література

1. *Управління персоналом організації* / Під ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
2. *Котлер Ф. Основи маркетингу*; Пер. з англ. – М.: Прогрес, 1993.
3. *Маркетинг: Учебник* / Під ред. А.Н. Романова. – М.: Банки і біржи, ЮНИТИ, 1996.