

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт
экономики и управления
наименование

Кафедра
«Маркетинг, коммерция
и сфера обслуживания»
наименование

Направление подготовки

38.04.02 «Менеджмент»

код и наименование

Магистерская программа

«Маркетинг»

наименование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

«Маркетинг персонала высших учебных заведений»

Студент 203ЭМКм1 24.01.2023
номер группы подпись, дата

Магдеева Диня Рамисовна
ФИО полностью

Научный руководитель К.Э.Н., доцент
звание, должность

ФГБОУ ВО «ПГУ»
наименование организации

24.01.2023
подпись, дата

Зинченко С.В.
фамилия, инициалы

Нормоконтролёр К.Э.Н., доцент
звание, должность

5.02.2023
подпись, дата

Балахонова Е.В.
фамилия, инициалы

Рецензент К.Э.Н., доцент кафедры «Экономика и финансы» Пензенского филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при правительстве РФ»

должность, место работы

6.02.2023
подпись, дата

Соколова Е.А.
фамилия, инициалы

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой «Маркетинг,
коммерция и сфера обслуживания»

подпись

Гамидуллаева Л.А.
фамилия, инициалы

Работа защищена с отметкой _____ (протокол заседания ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

подпись

Балахонова Е.В.
фамилия, инициалы

Пенза 2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания»

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой «Маркетинг, коммерция
и сфера обслуживания»

д.э.н., профессор _____ Семеркова Л.Н.

ЗАДАНИЕ

на магистерскую диссертацию студенту

Магдеева Диня Рамисовна

(ФИО)

1. Тема работы: «Маркетинг персонала высших учебных заведений»

2. Срок сдачи законченной работы: 24 января 2023 г.

3. Исходные данные к работе: научная литература, статистические данные, интернет источники.

4. Содержание расчетно–пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов): разработка алгоритма стратегии маркетинга персонала в образовательном учреждении, рекомендации по использованию инструментов маркетинга персонала ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет, оценка эффективности предложенных мероприятий.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей): демонстрационные слайды, раздаточный материал

Дата выдачи задания: 1 октября 2020 г.

Научный руководитель: _____
(подпись)

Задание принял к исполнению: 1 октября 2020 г. _____
(дата) (подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Наименование разделов	Срок исполнения		Подпись
	начало	Конец	
Содержание	2.10.2020	1.11.2020	
Введение	13.11.2020	30.11.2020	
1. Теоретические аспекты использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями	1.12.2020	3.06.2021	
1.1 Теоретические основы маркетинга персонала	1.12.2020	1.02.2021	
1.2 Управление маркетингом персонала, как стратегия воспроизводства рабочей силы	2.02.2021	2.04.2021	
1.3 Особенности использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями	3.04.2021	3.06.2021	
2. Анализ политики управления персонала высшего учебного заведения	4.06.2021	6.12.2021	
2.1 Анализ деятельности высших учебных заведений в направлении управления персоналом	4.06.2021	4.08.2021	
2.2 Анализ политики управления персонала высших учебных заведений (на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»)	5.08.2021	5.10.2021	
2.3 Исследование удовлетворенности персонала образовательных организаций	6.10.2021	6.12.2021	
3. Разработка рекомендаций по использованию маркетинга персонала высшими учебными заведениями	7.12.2021	25.11.2022	
3.1 Разработка алгоритма управления маркетингом персонала высшими учебными заведениями	7.12.2021	8.04.2022	
3.2 Рекомендации по использованию инструментов маркетинга персонала высшими учебными заведениями (на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»)	9.04.2022	9.08.2022	
3.3 Система показателей для оценки использования алгоритма управления маркетинга персонала	10.08.2022	25.11.2022	
Заключение	26.11.2022	5.12.2022	
Список использованных источников	7.12.2022	25.12.2022	
Приложения	10.01.2023	22.01.2023	

Научный руководитель магистерской диссертации

(подпись, ФИО)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями.....	8
1.1 Теоретические основы маркетинга персонала.....	8
1.2 Управление маркетингом персонала, как стратегия воспроизводства рабочей силы.....	16
1.3 Особенности использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями.....	30
2 Анализ политики управления персоналом высшего учебного заведения	34
2.1 Анализ деятельности высших учебных заведений в направлении управления персоналом	34
2.2 Анализ политики управления персоналом высших учебных заведений (на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»).....	38
2.3 Исследование удовлетворенности персонала образовательных организаций.....	52
3 Разработка рекомендаций по использованию маркетинга персонала высшими учебными заведениями.....	80
3.1 Разработка алгоритма управления маркетингом персонала высшими учебными заведениями.....	80
3.2 Рекомендации по использованию инструментов маркетинга персонала высшими учебными заведениями (на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»).....	93
3.3 Система показателей для оценки использования алгоритма управления маркетингом персонала	99
Заключение.....	109
Список использованных источников.....	111
Приложения.....	118

ВВЕДЕНИЕ

Современная социально–экономическая ситуация в России характеризуется возросшей потребностью в профессионально мобильном персонале, способном успешно реализовать себя. Для эффективной профессиональной деятельности, для успешного регулирования конъюнктуры спроса и предложения на рынке труда требуется гибкая комплексная система регулирования, осуществляющая, в первую очередь, маркетинговые функции [9].

Маркетинг персонала является относительно новым понятием, в мировой практике управления человеческими ресурсами он нашел свое применение в начале 90–х гг. прошлого столетия. Лишь немногие отечественные предприятия включают маркетинг персонала в состав задач, решаемых службами по работе с кадрами. Кроме того, функции маркетинга часто подменяются функциями планирования потребности в персонале и организации рекламной кампании, носящей зачастую весьма ограниченный характер. При этом определение и покрытие потребности в персонале носит, как правило, так называемый «реактивный» характер на возникновение вакансии, но не работает на достаточно длительную перспективу [18].

Маркетинг персонала подразумевает акцент на долговременно ориентированное регулирование привлекательности предприятия в глазах потенциальных сотрудников. Позиционирование и создание имиджа предприятия на рынке труда осуществляется постепенно и целенаправленно.

Развитие маркетинговых подходов в области управления персоналом позволят повысить конкурентоспособность организаций – работодателей и обеспечить им стабильное, позитивное положение на рынке труда.

Основополагающей задачей маркетинга персонала является создание максимально возможного привлекательного образа предприятия как работодателя, чтобы обеспечить себя кадровыми ресурсами с оптимальными

количественными и качественными параметрами. Эта задача решается неэффективно в силу того, что на предприятиях отсутствует целостная система маркетинга персонала.

Разработка системы управления маркетингом персонала на уровне учреждения, включающая в себя формулировку целей, задач, места в организационной структуре, места в кадровой политике, направлений взаимодействия с другими субъектами рынка труда – актуальная задача для предприятий в современных условиях [9].

В настоящее время возрастает роль стратегической направленности управления персоналом, имиджа персонала организаций, работающих, естественно, не только на рынке труда, но и на рынке товаров и услуг. Организации, действующие на различных рынках, предъявляют повышенные требования к анализу качественного уровня персонала, сравнению конкурентных преимуществ на основе различного рода коммуникационных взаимодействий.

Выявление и классификация требований к персоналу и запросов к работодателю, определение степени их согласованности и противоречивости позволяет сформировать положительный имидж организации как работодателя на рынке труда.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью развития маркетинговых подходов в управлении персоналом, что позволит повысить конкурентоспособность организаций–работодателей и обеспечить им стабильное, позитивное положение на рынке труда.

Объект исследования – маркетинг персонала. Предмет исследования – подходы к формированию эффективной стратегии воспроизводства рабочей силы образовательной организации через маркетинг персонала.

Степень изученности проблемы: теоретической и методологической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных специалистов в области теории маркетинга и маркетинга персонала, стратегии

управления компанией, а также статьи в научных сборниках и периодической печати по исследуемой проблеме.

Несмотря на количество работ, посвященных данной проблеме, конкретно работ, посвященных маркетингу персонала в образовательных учреждениях достаточно мало. Актуальность и недостаточная проработанность маркетинга персонала послужили основанием для разработки темы диссертации.

Проблема исследования: недостаточно эффективное формирование стратегии маркетинга персонала в образовательных учреждениях.

Целью исследования является развитие теоретико–методологических положений и разработка методического инструментария формирования эффективной стратегии по системе маркетинга персонала высшего учебного заведения.

Для решения поставленной цели необходимо решить задачи, отражающие общую логику исследования:

- 1) исследовать теоретические аспекты использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями;
- 2) выявить особенности использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями;
- 3) проанализировать политики управления персоналом образовательных организаций (на примере высших учебных заведений);
- 4) провести анализ политики управления персоналом в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»;
- 5) исследовать удовлетворенность персонала образовательных организаций;
- 6) разработка рекомендаций по использованию маркетинга персонала образовательными организациями (на примере высших учебных заведений);
- 7) разработать рекомендации по использованию инструментов маркетинга персонала ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»;

8) оценка эффективности предложенных мероприятий.

Методологической основой работы является комплексный подход. Для решения поставленных задач применялись следующие методы:

1) контекстный анализ, используя вторичные источники информации, а именно: электронный ресурсы;

2) методы сравнения и классификации для составления списка основных конкурентов, исследуемого учреждения;

3) конъюнктурный анализ, который позволит всесторонне проанализировать рыночную ситуацию и даст комплексную оценку состояния рынка, прежде всего с позиций маркетингового управления персоналом учреждения.

Научная новизна: на основе анализа литературных источников, мировых, общероссийских и региональных трендов, также внутренних данных учреждения, работающего на рынке образовательных услуг в г. Пенза, был создан алгоритм разработки стратегии маркетинга персонала высшего учебного заведения. Разработанный алгоритм помогает взглянуть на процесс разработки стратегии позиционирования бренда под правильным углом и поможет легко создать концепцию управления персоналом в высшем учебном заведении. Итог использования методики – выбор стратегий, которые обеспечат максимальную эффективность работы организации в будущем, будут способствовать развитию структуры деятельности компаний на рынке образовательных услуг.

Практическая и научная значимость: основные положения проведенного исследования могут лечь в основу дальнейших теоретических разработок. Практическая значимость диссертационной работы обусловлена тем, что содержащиеся в ней выводы и предложения позволяют повысить эффективность управления учреждением на рынке образовательных услуг.

Использование предложенных подходов будет способствовать принятию взвешенных решений при разработке стратегии маркетинга персонала высшего учебного заведения. Применение предлагаемых в диссертационной

работе подходов и методов будет способствовать росту личному бренду, способствовать развитию структуры деятельности образовательных учреждений.

Структура работы: диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Во введении обосновывается актуальность, объект и предмет, цели и задачи исследуемой темы. Первая глава посвящена изучению Теоретические аспекты использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями. Во второй главе проводится анализ политики управления персоналом образовательных организаций (на примере высших учебных заведений). В третьей главе приведено развернутое описание алгоритма разработки рекомендаций по использованию маркетинга персонала образовательными организациями (на примере высших учебных заведений). Заключение содержит краткие выводы по результатам выполненной работы и оценку полноты решения поставленных автором задач. Список использованных источников представляет собой перечень выходных данных источников информации, материалы, которые были использованы в ходе проведения исследования.

1 Теоретические аспекты использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями

1.1 Теоретические основы маркетинга персонала

Важнейшим ресурсом организации является коллектив людей, посредством которых осуществляется хозяйственная деятельность. Достижение целей организации и успешное решение поставленных задач возможно лишь при грамотном управлении этим коллективом – персоналом организации, при использовании системного подхода, применении современных достижений науки и техники.

В литературе существует несколько сотен определений маркетинга. Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Это один из современных аспектов менеджмента, наиболее применимый в работе с персоналом [13].

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы:

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;
- маркетинг как метод систематизированного поиска решений, когда через использование современных методов исследования рынка формируется база данных, как для стратегических, так и для оперативных решений;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ.

Ориентированная и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегическую задачу по предоставлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.

Маркетинг персонала – это новое понятие. Он получил свое практическое применение в начале 1990г. XX в. В России о кадровом маркетинге за-

говорили недавно. Только немногие компании включают его в перечень основных функций служб персонала. Элементами маркетинга персонала являются: стратегическое и оперативное планирование персонала; создание информационной базы для работы с кадрами посредством применения методов исследования рынка труда; формирование привлекательного образа работодателя через каналы коммуникаций с целевыми сегментами [9].

Выделяют несколько принципов, на которых построена маркетинговая деятельности в кадровой области: научность (применение достижений в области управления, социологии, психологии и др. наук); гуманизм (персонал – это главное звено процесса производства, ценность и нематериальный актив компании); перспективность (составление плана производства исходя из технологических возможностей и количество работающих); комплексность (исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на показатели деятельности предприятия); согласованность (задачи маркетинга персонала соответствуют общим задачам и целям компании); оптимальность (стратегия маркетинга персонала учитывает действенные методы влияния на кадровый состав); оперативность (проблемы решаются по разработанным компанией шаблонам, которые постоянно корректируется под влиянием внешней среды); индивидуализация (учет личных и трудовых потребностей каждого сотрудника).

Маркетинг персонала изучается в широком и узком смыслах. В первом случае под кадровым маркетингом понимают философию и стратегию управления трудовыми ресурсами. Сотрудники являются внешними и внутренними клиентами компании. Поэтому для оптимального использования человеческих ресурсов необходимо создать благоприятные условия занятости, которые приведут к повышению эффективности деятельности предприятия в целом. Компания должна стремиться создать партнера в лице каждого работника.

Под концепцией маркетинга персонала понимаются подход, в соответ-

ствии с которым выполняется работа по определению потребности в кадрах и поиску способов ее удовлетворению. Различают следующие концепции персонал–маркетинга: концепция эффективного формирования профессиональных трудовых ресурсов; концепция человеческого капитала; концепция продвижения «продукта» персонал; ценовая концепция; концепция традиционного маркетинга; концепция социальных предпочтений; концепция потребительского выбора; концепция снабженческого маркетинга; концепция внутриорганизационного маркетинга; концепция эго–маркетинга. В соответствии с первой концепцией потребители ориентируются на «продукт» – персонал, который продается по сниженной стоимости и доступен повсеместно. Маркетинг персонала предусматривает высокую серийности и формирование условий объединения способности к труду с капиталом через различные виды занятости [8].

Согласно второй концепции потребители ориентируется уже на «специфический персонал», который соответствует высшему уровню во всех отношениях. Усилия маркетинга направляются на формирование потребительской стоимости трудовых ресурсов и их постоянное развитие. Концепция продвижения персонала основана на убеждении. Оно гласит: если оставить потребителю право самостоятельно решать вопросы найма сотрудников определенного уровня подготовки, то предпочтения выбора не изменятся. Если оставить право выбора за кандидатами за рабочее место, организовать конкурс, то компания сможет выбрать претендента с высокой способностью к труду. Согласно ценовой концепции рост стоимости трудовых ресурсов может привести к максимальной отдаче, высокой производительности труда, а также улучшить климат в коллективе. Сотрудник, получающие высокую заработную плату, обычно дорожат и ценят свое рабочее место и делают все, чтобы ее не лишился. Концепция традиционного маркетинга основана на том, что для достижения целей необходимо определить потребности целевых сегментов и удовлетворить их лучшими и эффективными способами, чем это

делают конкурирующие компании. Шестая концепция заключается в том, что рынок вынуждает работодателей адаптировать заработную плату и условия труда к предпочтениям потенциальных претендентов на место. Следующая концепция предусматривает разумный выбор рабочей силы. Необходимо сопоставлять выгоды и затраты. Определить возможность сочетания способности кандидата к труду с капиталом в условиях их ограниченности. Маркетинг персонала – это часть маркетинга снабжения в узком смысле, поскольку его задача состоит в обеспечении предприятия кадрами. Это активная форма социального процесса обмена между организацией и рынком труда. Целью концепции внутриорганизационного маркетинга является объединение кадровой политики и сбытового маркетинга, которая предполагает применение инструментов управления персоналом и средств маркетинга для воздействия на сотрудников.

Концепция эгомаркетинга и самомаркетинга – это определенный системный подход к самореализации личности. Человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе благодаря привлечению собственной инициативы, таланта, полученных знаний и навыков, а также активной жизненной позиции. Инструменты кадрового маркетинга Основными инструментами маркетинга персонала являются: опрос; наблюдение; интервью; тестирование; фокус–группы. Данные методики позволяют определить получить субъективные и объективные оценки качества кандидатов на рабочие место в компании. Выделяют и другие инструменты кадрового маркетинга, которые помогают компании привлекать новых специалистов, заявлять о себе как работодателе: ярмарки вакансий; заключение сотрудничества с учебными заведениями (колледжи, университеты); государственные службы занятости (биржи труда); объявления в СМИ; работа с кадровыми агентствами; вербовка персонала; неформальные коммуникации (через деловых партнеров или знакомых); конкурсы на замещение вакансий.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который

продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом:

- 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) [18].

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательно–рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 1970г. В существующих в зарубежных организациях выделяют две основополагающих концепции маркетинга персонала:

1) Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Данный вид персонал–маркетинга опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

2) Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности пред-

приятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы. Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

В основе концепции маркетинга персонала лежат принципы ясности цели, решительности действий и терпимости к результату. Целенаправленность маркетинга персонала должна исходить из общей стратегической цели организации и быть подчинена ее реализации. Стратегической целью маркетинга является обеспечение потребности в персонале необходимого количества и качества.

Концепции персонал–маркетинга в зарубежных компаниях имеют существенные различия. В Японии наем персонала осуществляют на низшие должности, что предполагает определенную специфику отбора и найма и обучения. Это связано с доминирующей политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник готовится как специалист широкого профиля. Особое внимание в данной системе уделяется принципу преемственности,

который затрагивает не только профессиональные аспекты, но и процесс формирования организационной культуры, традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений.

Западноевропейские предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия. Предпочтение внутренним источникам обусловлено экономией средств и усилий на процесс обучения и адаптации новых сотрудников [22].

Американские фирмы не делают различий по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам. Именно поэтому данную концепцию называют смешанной. Ее специфика обусловлена демократичностью общества и системы управления. Особенное внимание уделяется контролю за соблюдением трудовых и социальных прав национальных и расовых меньшинств.⁵

Основные направления персонал–маркетинга можно определить по аналогии с общим («производственным») маркетингом. Такими направлениями персонал–маркетинга являются:

- выбор и анализ источников информации по маркетинговой деятельности;
- анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности;
- разработка мероприятий по направлениям персонал–маркетинга;
- формирование плана персонал–маркетинга и его реализация.

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

Как и в традиционной схеме классического маркетинга, так и в марке-

тинге персонала функциями обеспечения этой задачи являются: сегментирование рынка труда, выбор целевых сегментов, позиционирование и репозиционирование организации–работодателя на рынке труда, а также позиционирование персонала. Информационной базой выполнения этих функций выступает исследование маркетинговой среды, конъюнктуры рынка, конкурентоспособности трудовых ресурсов сегмента рынка и персонала организации, а также исследование ее имиджа.

Таким образом, функции маркетинга персонала включают в себя:

- управление маркетингом персонала;
- создание информационного базиса;
- сегментирование рынка труда и выбор целевых сегментов;
- позиционирование организации на рынке труда.

Применение маркетинга персонала ориентировано на долгосрочное обеспечение организации квалифицированными кадрами, создание максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению эффективности труда, развитию в каждом работнике партнерского отношения к организации.

Представляя маркетинг персонала как более осознанный или новый взгляд среди занятых и потенциальных работников, его реализация должна не только фокусироваться на службе персонала, а являться задачей всех сотрудников, несущих ответственность за персонал или представляющих организацию во внешней среде.

Таким образом, на мой взгляд, основная задача по формированию маркетинга персонала заключается в том, чтобы вызвать интерес привлекающего организацию кандидата, желание остаться в ней работать. При этом сама организация должна выглядеть таким образом, чтобы уже имеющиеся и будущие сотрудники искренне желали не только работать на данном предприятии, но и внести свой посильный вклад в его совершенствование. То есть организация маркетинга персонала должна быть представлена разнообразными ас-

пектами деятельности, но в ее основе лежит довольно простая идея: необходимо понять, в каких условиях хотели бы работать действующие и потенциальные сотрудники, и организовать их. Именно это позволит вам привлечь в свою компанию не только профессиональные кадры, готовые с максимальной отдачей трудиться на благо общего дела, но и просто хороших людей. На рисунке 1 приведена система маркетинга персонала.

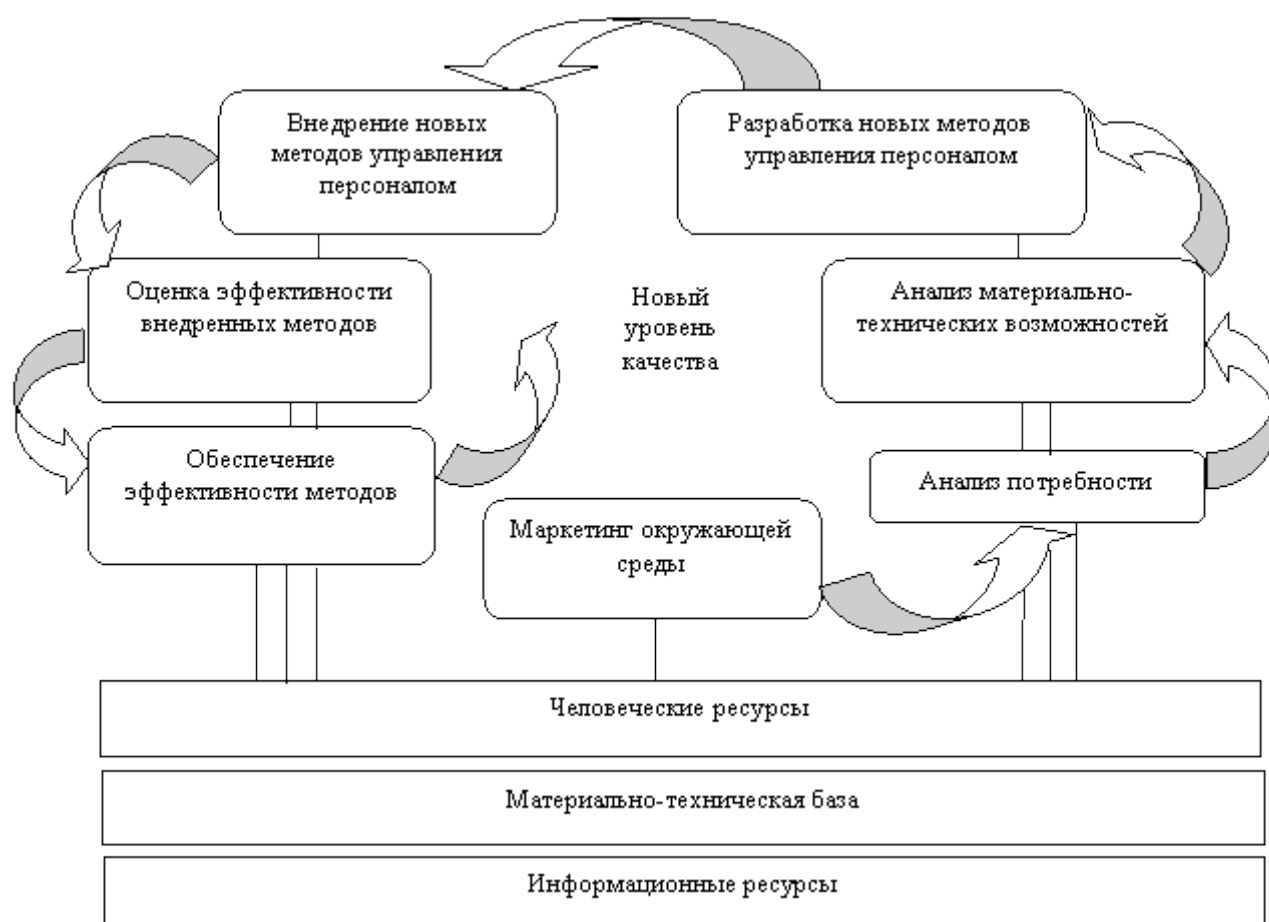


Рисунок 1 – Система маркетинга персонала

1.2 Управление маркетингом персонала, как стратегия производства рабочей силы

Управление маркетингом персонала – это ведущая область хозяйственного управления на рынке труда, в состав которой входят организация и руководство целой совокупностью видов деятельности, связанных с превраще-

нием покупательной способности потребителей в эффективный спрос на специфическую рабочую силу, а также с доведением этого товара до конечного потребителя (предприятия, фирмы) или посредника (учреждения профессиональной подготовки, служба занятости населения) с тем, чтобы обеспечить удовлетворение рыночной потребности в товарах и услугах [14].

Процесс управления маркетингом персонала включает в себя следующие этапы:

- 1) Анализ рыночных возможностей, который предполагает:
 - маркетинговые исследования и сбор маркетинговой информации;
 - анализ среды маркетинга, возможности субъекта рынка труда;
 - анализ потребителей рабочей силы.
- 2) Отбор целевых рынков рабочей силы, который предполагает следующую последовательность:
 - замеры и прогнозирование спроса на конкретную рабочую силу;
 - сегментирование рынка рабочей силы;
 - отбор целевых сегментов рынка;
 - позиционирование товара «рабочая сила» на рынке.
- 3) Разработка комплекса маркетинга (маркетинг–микс):
 - разработка товара «рабочая сила»;
 - определение стоимости конкретной рабочей силы;
 - разработка системы распределения рабочей силы и коммуникаций (реклама, стимулирование занятости, организация благоприятного общественного мнения, личные контакты);
 - обеспечение персоналом (отбор персонала для профессионального выполнения функций маркетинга; обучение профессионалов и остального персонала субъекта рынка труда; организация труда персонала и управление им; стимулирование по результатам выполнения маркетинговых функций).
- 4) Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. Осуществляются через систему маркетинговой информации, систему планирования (разработ-

ка стратегических планов, планов маркетинга); организационную структуру, систему маркетингового контроля (замеры результатов, анализ результатов, проведение корректирующих действий).

Для того чтобы улучшить маркетинговую деятельность и обеспечить свое долговременное устойчивое положение на рынке труда, участники маркетинга должны располагать обратными связями (информацией о неконтролируемой окружающей среде, результатах проводимых действий и их эффективности). В этих целях изучаются степень удовлетворенности нанимателей, тенденции в конкуренции, осуществляется наблюдение за состоянием экономики, изучение независимых средств массовой информации. На основе обобщений и анализа полученной информации возможно адаптировать принятую стратегию маркетинга к окружающей среде, одновременно используя свои отличительные преимущества (высокий уровень квалификации, профессионализма, оплаты, условий труда и т. п.). Для долгосрочного успеха должны постоянно изыскиваться новые реальные возможности, которые соответствуют выбранному плану маркетинга, а также необходимо реагировать на изменения через пересмотр маркетинговой стратегии. С позиции такого подхода осуществляется управление маркетингом рабочей силы.

Процесс управления маркетингом персонала – это процесс двусторонний, основой которого являются отношения субъекта и объекта рынка труда. В процессе управления орган управления получает информацию о состоянии управляемого объекта. Эта информация воспринимается управляющим органом, и на ее основе вырабатывается управленческое решение. Исходя из последнего осуществляется управляющее воздействие на объект управления для перевода в требуемое состояние [22].

Неотъемлемым свойством управления, без которого невозможно целенаправленное поведение системы, является непрерывная циркуляция информации между системой в целом, ее подсистемами и внешней средой. Подсистемы и регуляторы образуют замкнутую систему, по которой цирку-

лируют три потока информации: информационно–анализирующий, информационно–командный, аналитико–командный. Функционирование этих потоков призвано свести до минимума затраты и потери маркетинговой деятельности на рынке труда.

Информационно–аналитический канал связи – это канал сбора первичной информации о наличной и перспективной потребности в рабочей силе, о наличной и перспективной потребности в труде трудоспособных граждан общества, о состоянии эффективности и тенденциях развития управляющего объекта, накопление этой информации и переработка ее в форму, удобную для использования органами, принимающими решение.

Информационно–командный канал связи – это канал доведения принятых решений, а также любого другого вида вторичной информации, полученной в результате переработки первичных данных в информационно–анализирующей подсистеме, до исполнителя.

Аналитико–командный канал связи – это канал накапливания информации, фиксации целевых программ управления, нахождение оптимального варианта решения.

Циркуляция потоков информации осуществляется с помощью пяти регуляторов:

- P0 – входной контроль, определяет существующую и вводимую материально–техническую структуру общественного производства;
- P1 – входной контроль, определяет требования рынка к потребительской стоимости товара «рабочая сила»;
- P2 – промежуточный контроль, предъявляет требования к общей программе маркетинговой деятельности в контексте профессионально–квалификационной характеристики;
- P3 – выходной контроль, предъявляет требования к уровню соответствия наличной структуры совокупной рабочей силы к уровню соответствия

наличной структуры совокупной рабочей силы к требуемой для удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах;

– Р4 – промежуточный контроль, предъявляет требования к общей программе деятельности в контексте психомотивационного механизма профессиональной деятельности носителя рабочей силы.

Под механизмом управления маркетингом персонала следует понимать построенную в соответствии с требованиями законов рыночной экономики и закреплённую нормативно–методическими актами систему методов, органов и функций деятельности на рынке труда по формированию рациональной структуры занятости для удовлетворения рыночной потребности в высококачественных товарах.

Способы осуществления маркетинговой деятельности или методы управления можно классифицировать по признакам их содержания и механизмам воздействия на объект управления:

- экономические;
- социально–психологические;
- организационно–административные.

В системе методов управления маркетингом персонала основное место занимают экономические, основанные на учете действия социально–экономических законов рыночного производства и обращения. Усиление экономических методов диктуется расширением самостоятельности субъектов управления, рыночными интересами в улучшении хозяйственных результатов.

К социально–экономическим методам относятся средства воздействия на социально–психологические отношения между объектом и субъектом управления маркетингом: формирование эффективной мотивации к труду, приведение в действие мотивационного механизма оплаты труда, использование социально–экономического принуждения к высокопроизводительному труду, формирование трудовых коллективов по принципу «команд» с учетом

психо–мотивационного механизма профессиональной деятельности каждого члена, развитие традиций, способствующих сплочению коллектива и т. п. [14].

Наряду с экономическими, социально–психологическими методами в управлении маркетингом используются методы организационно–административного характера. Они предполагают прямое воздействие на управляемый объект, выступают в качестве государственной директивы и имеют обязательную силу для исполнения. Основным содержанием этих методов является координация усилий субъектов управления в достижении цели.

Важное место в механизме управления маркетингом рабочей силы занимают функциональные подсистемы. Их можно разделить на основные и обеспечивающие. Основные подсистемы, направленные на реализацию конкретных задач маркетинговой деятельности на рынке труда, включают общие и специфические функции управления:

1) Общие функции управления характерны для любого вида управленческой деятельности и включают:

- планирование – установление цели, подцелей управленческого воздействия, определение этапов их реализации, исполнителей, ресурсов;
- организация – выбор структуры объекта и субъекта управления, реализация их взаимоотношений и взаимодействий;
- координация – регулирование, корректирование, активизация воздействия органов управления;
- контроль – учет и анализ результатов управленческой деятельности;
- обработка и осмысление информации для понимания диалектического развития объекта управления;
- прогноз – возможная оценка явлений и процессов, характерных для объекта управления.

2) Специфические функции управления представляют виды маркетинговой деятельности на рынке труда, каждый из которых является объектом общих функций.

а) функции конъюнктурных исследований рынка труда:

- изучение и прогнозирование конъюнктура рынка» конъюнктуры рынка труда, адаптация к нему, соответствующая перестройка занятости;
- разработка стратегии управления человеческими ресурсами с учетом перспективы удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах;
- разработка прогноза развития малого и среднего бизнеса в регионе;
- прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в рабочей силе определенного качества;
- анализ и прогноз развития структуры, емкости рынка труда;
- анализ предложения рабочей силы в территориально–отраслевом и профессионально–квалификационных разрезах;
- анализ конкурентов по формированию определенного качества рабочей силы;
- анализ и конструирование мотивационной части хозяйственного механизма регионов, предприятий, участие в разработке систем социального обеспечения, социальной защиты трудоспособных граждан общества с низкой конкурентоспособностью;
- комплектование штатов предприятий, организаций желаемой рабочей силой с учетом интересов региона, перераспределение трудовых ресурсов;
- выявление возможностей трудоустройства подростков, пенсионеров, инвалидов, женщин, воспитывающих детей;
- выявление возможностей повышения конкурентоспособности носителей рабочей силы с учетом интересов ее потребителей;
- стимулирования создания рабочих мест и участков с режимом неполного рабочего дня (недели), развитие надомного труда;

– организация и консультативная помощь предприятиям, организациям во внедрении маркетинговых подходов в управление.

б) функции исследования потенциала сегментов рынка труда:

– анализ возможностей формирования рабочей силы определенного качества;

– определение уровней формирования потребительной стоимости рабочей силы с учетом потребительского спроса на нее;

– трансформация системы подготовки с учетом требований рынка к потребительной стоимости рабочей силы.

в) функция профессиональной ориентации:

– профессиональное просвещение трудоспособных граждан общества как условие непосредственного подведения их к выбору и овладению профессией, по которой существует рыночная потребность;

– осуществление переориентации высвобождаемых работников и безработных граждан на виды трудовой деятельности с учетом рыночной потребности в них и интересов этих групп;

– проведение социологических исследований в области профориентации.

г) функция обеспечения мобильности рабочей силы:

– методическое руководство по расстановке кадров в регионе с учетом рыночной потребности в рабочей силе;

– учет причин движения трудовых ресурсов в регионе;

– внедрение нетрадиционных форм организации распределения, перераспределения и использования трудовых ресурсов;

– изучение текущих проблем кадров, внутри фирменных перемещений;

– оценка и планирование качества трудовой жизни в регионе, на предприятии;

– формирование кадрового резерва в целях рационального перераспределения и использования работников.

В качестве обеспечивающих функций системы управления маркетингом персонала выступают следующие функции:

- 1) кадровое обеспечение, представленное совокупностью действий по подготовке, переподготовке, повышению квалификации, подбору и расстановке кадров в рассматриваемой системе;
- 2) научно–методическое обеспечение, включающее повышение уровня обоснования различных форм и направлений маркетинговой деятельности на рынке труда, проведение исследований по проблемам маркетинга;
- 3) правовое обеспечение, связанное с организационно–правовым оформлением системы;
- 4) финансовое обеспечение.

На уровне региона маркетинговой деятельностью должны заниматься подразделения, занятые постоянным сбором информации о рынке труда, конкурентах на нем, ее обработкой, выработкой стратегии, принятием решения и контролем за их исполнением.

Следует выделить ряд звеньев организационной структуры рассматриваемой системы:

- подразделение по обработке и анализу информации о спросе и предложении рабочей силы, выработка стратегических альтернатив удовлетворения потребительского спроса на рабочую силу
- частные службы содействия занятости отдельным категориям трудоспособных граждан;
- подразделения по планированию и проведению маркетинговых исследований на рынке труда – управление трудовыми ресурсами при мэрии региона;
- органы, принимающие стратегии по формированию потребительской стоимости товара рабочая сила, удовлетворяющей спрос потребителей – комитет по образованию, центр по профориентации молодежи;

- подразделения, осуществляющие реализацию маркетинговой стратегии на рынке труда – учреждения профессиональной подготовки, предприятия и организации различных форм собственности;

- подразделения по сбору информации о ситуации на рынке и тенденциях ее развития, о желаниях и предпочтениях потребителей рабочей силы по поводу уровней формирования потребительной ее стоимости;

- государственная служба занятости [22].

В настоящее время в регионах отсутствует орган, способный эффективно управлять системой маркетинга рабочей силы. В принципе таким звеном могла бы стать Государственная служба занятости. Но пока еще не переключено ее внимание на потребителя, к спросу на товар «рабочая сила», в соответствии с которым должно и происходить уравнивание спроса и предложения на рынке труда. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удавалось плохо и в условиях экстенсивной экономики, а сейчас, когда прибыль является критерием эффективности соединения рабочей силы с капиталом, становится невозможным.

Причиной подобной ситуации – не столько тяжелый груз старых стереотипов накопления живого труда в производстве, сколько отсутствие знаний о содержании, необходимости и возможности маркетинговой деятельности на рынке труда, формах и перспективах.

Для преодоления барьеров в реализации важнейшего принципа рынка – исходить в решении социально-экономических задач от потребителя рабочей силы, необходимо создание такой организационной структуры региональной системы управления маркетингом рабочей силы, которая позволила бы реализовать следующие требования:

- максимальная привязка организационной структуры управления к функциям маркетинга;

- максимальное регламентирование функций управления, их последовательностей в цепи между звеньями, уровнями управления;
- информационное сопровождение процессов управления, заинтересованность субъектов управления в информационном обмене;
- подчинение функционирования всей системы достижению такой структуры совокупной рабочей силы, соединение которой с капиталом позволило бы удовлетворить потребности каждого участника деятельности.

Функциональным звеном в центре маркетинговых исследований должен стать отдел маркетинга рабочей силы на который следует возложить задачу двоякого рода: во-первых, служить совещательным и исполнительным органом в системе управления персоналом на предприятии, обеспечивать изучение вопросов, находящихся в его компетенции, вырабатывать научно-обоснованные рекомендации и методы решения проблем маркетинговых подходов на рынке труда; во-вторых, являться звеном в системе региональной системы управления маркетингом рабочей силы, участвовать в исследованиях в данной области на региональном и отраслевом уровнях, добиваться учета результатов при принятии решений [24].

В компетенцию отдела маркетинга персонала на предприятии должны входить следующие специальные функции:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, адаптация к удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах, соответствующая переструктуризация рабочей силы;
- наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описания работ, тестирования и интервьюирования работников;
- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам: управление адаптацией, закреплением, ротацией и внутрифирменными перемещениями кадров, формирование стабильного и гибкого трудового коллектива;

- планирование деловой карьеры, оценка человеческого капитала работника и уровня его использования на данном рабочем месте с применением соответствующих методик и технических средств, аттестация специалистов, формирование резерва на выдвижение, профессионально–квалификационное продвижение;
- сотрудничество с субъектами региональной системы управления маркетингом рабочей силы на взаимовыгодных условиях.

Основные методы управления на предприятии можно классифицировать следующим образом:

- экономические – приведение в действие мотивационного механизма оплаты труда в форме стимулирования наиболее способных работников к конкретному виду профессиональной деятельности, отказ от принципа «дешевой рабочей силы» в организации трудовых процессов;
- социально–психологические – формирование персонала по принципу «команд» с учетом типа профессиональной личности работника и особенностей интерперсональной среды;
- организационно–административные – методы, обеспечивающие ее единство в требованиях к объектам управления (прямые административные указания, нормативное регулирование, выработка стандартных процедур административного воздействия).

Учитывая возможности предприятий, не всегда есть необходимость создавать комплектную систему управления маркетингом рабочей силы, достаточно сосредоточить маркетинговые функции в одном подразделении системы управления персоналом.

Государственное регулирование маркетингом рабочей силы должно быть ориентировано на обеспечение рациональной занятости и снижение безработицы.

Рыночный механизм сам, естественным образом, должен воспроизводить рациональную структуру производства, а значит и занятости. Но если

исходить только из естественного процесса, то к рациональной структуре занятости населения можно прийти лишь с большими издержками через много лет. В этом заключается противоречие между, с одной стороны, формированием рациональной структуры производства и занятости, а с другой – экономическим механизмом рыночной экономики. Вмешательство государства в экономику с целью разрешения этого противоречия, просто необходимо.

В принципе любое участие государства в хозяйственной жизни, по сути дела, означает, то или иное воздействие государства на соотношение и структуру спроса и предложения. Исходя из этого можно выделить следующие основные направления воздействия:

1) воздействие на формирование спроса на рабочую силу: сохранение рабочих мест; создание новых рабочих мест; организация оплачиваемых общественных работ; создание рабочих мест для лиц с ограниченной возможностью использования трудового потенциала;

2) воздействие на формирование предложения рабочей силы: обучение и переобучение работников; развитие самозанятости; регулирование рабочего времени; регулирование миграционных потоков;

3) сбалансированное воздействие на спрос и предложение рабочей силы.

Реализация каждого направления воздействия и мероприятия требует создание механизма регулирования маркетингом рабочей силы на федеральном уровне.

Регулирование маркетингом рабочей силы на уровне государства может быть возложено на федеральную службу занятости, при которой должна быть создана организационная структура, выполняющая маркетинговые функции:

– изучение и прогнозирование конъюнктуры рынков труда;

- прогнозирование формирования трудового потенциала, числа рабочих мест и потребностей в них различных категорий населения, а также уровня и структуры занятости населения, его миграции;
- планирование потребности и использования рабочей силы в народном хозяйстве в увязке с размещением и развитием производительных сил;
- регулирование формирования, распределения и перераспределения трудовых ресурсов;
- отслеживание в динамике тенденций изменения стоимости и цены рабочей силы;
- регулирование системой стимулирования занятости;
- формирование информационной системы маркетинга рабочей силы на федеральном уровне с подключением информационных систем региональных структур;
- исследование и прогнозирование международного рынка труда и разработка предложений по интеграции.

Осуществление перечисленных функций должно обеспечить согласование на федеральном уровне основных направлений по регулированию рынка труда с другими программами социального и экономического развития. Это позволит:

- 1) разрабатывать и осуществлять государственную политику занятости населения во взаимодействии с инвестиционной, налоговой и финансово-кредитной политикой;
- 2) учреждениям профессионального образования повысить эффективность оказания образовательных услуг;
- 3) создать экономические и социальные условия для усиления мотивов и стимулов высокопродуктивного труда: налоговое регулирование фондов и индивидуальных размеров оплаты труда работников;
- 4) совершенствовать законодательную базу в сфере труда и занятости;

5) развивать социальное партнерство государства с профсоюзами и другими представительными организациями трудящихся (наемных работников), предпринимателями (работодателями) в решении вопросов труда и его оплаты, введения системы генерального и отраслевых тарифных соглашений и коллективных договоров;

6) обеспечивать социальную защиту населения на основе государственных гарантий инвалидам и другим социально уязвимым категориям лиц, правильное определение и установление минимального потребительского бюджета, прожиточного уровня.

Итак, управление маркетингом персонала – это система действий, включающих исследование, анализ, планирование, осуществление программ, предназначенных для изучения потребительского спроса на рабочую силу и создания оперативного управления формированием и распределением соответствующего товара, который удовлетворяет более качественно потребителей, что гарантирует достижение целей соответствующего субъекта [32].

1.3 Особенности использования инструментов маркетинга персонала образовательными организациями

Маркетинг персонала является относительно новым понятием в мировой практике управления персоналом: в зарубежной практике он нашел применение в начале 1990-х годов, в российской практике этот вид маркетинга не получил должного распространения: малая часть российских предприятий включают маркетинг персонала в состав задач, которые решаются службами по работе с кадрами. Маркетинг персонала – это сложный взаимосвязанный процесс по реализации целей компании и персонала посредством анализа рынка труда, кандидатов на должность и конкурентных фирм с последующим принятием маркетинговых решений относительно персонала, изучения воздействия внешней и внутренней среды на сотрудников компании, контро-

ля и регулирования выполнения поставленных задач [45].

Все организации, принявшие концепцию маркетинга персонала, следуют основным принципам: ясность цели, решительность действий и терпимость к результату.

Стратегическая цель маркетинга заключается в обеспечении потребности в персонале, необходимого количества и качества. Основная задача маркетинга персонала – овладение ситуацией на рынке труда, чтобы обеспечить эффективное покрытие потребности в персонале и реализацию целей организации.

Специалисты по управлению персоналом маркетинг на рынке труда рассматривают как систему деятельности, позволяющую его субъектам оценивать состояние рынка труда, тенденции его изменения и принимать обоснованные управленческие решения в сфере трудоустройства и содействия занятости. Следовательно, маркетинг персонала выступает основой принятия стратегических и тактических решений субъектами рынка труда, обеспечивая эффективность их деятельности.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал–маркетинга.

В мировой практике управления персоналом выделяют следующие основные направления маркетинга персонала: формирование требований к персоналу, установление потребности в персонале, расчет затрат на приобретение и использование персонала, осуществление выбора путей покрытия потребности в персонале. Одной из составных частей маркетинга персонала является внутренний маркетинг, направленный на эффективное обучение и мотивацию труда сотрудников, непосредственно осуществляющих контакты с клиентами и обеспечивающих поддержку этих контактов, на создание благоприятных условий для работы сотрудников в единой сплоченной команде с целью повышения качества их работы и обеспечения наиболее пол-

ного удовлетворения запросов клиентов [34].

Внутренний маркетинг взаимосвязан с кадровой политикой организации, являющейся основным направлением кадровой деятельности и связанной с наймом, использованием, сохранением, развитием высококвалифицированных сотрудников; выполняет функцию исследования удовлетворенности сотрудников работой, разработки внутрифирменных стандартов обслуживания клиентов, формирования маркетинговой ориентации персонала в ходе корпоративных семинаров и обучения, продвижения внутри организации продукции, распространение данных о ее преимуществах и технологии изготовления; делает работника эффективным инструментом формирования корпоративной культуры.

Внутренний маркетинг становится межфункциональным объединяющим механизмом слияния маркетинговых и кадровых функций, посредством которых персонал распознает ценность своей роли в достижении цели предприятия. Инструменты внутреннего маркетинга персонала являются аналогом инструментов традиционного маркетинга: продукт – предложение рабочего места, цена – контракт, распределение – внутренняя коммуникационная политика, продвижение – развитие организации. Руководство предприятия предлагает особый продукт – рабочее место, вакансию, должность, дающую специфические права и обязанности, а работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Ориентация на клиента – основа традиционного понимания маркетинга – дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» – персонал. Благодаря внутреннему маркетингу повышается мотивация персонала к труду, он может рассматриваться как инструмент управления качеством продуктов и услуг.

Основными инструментами маркетинга персонала являются:

- опрос;
- наблюдение;
- интервью;

- тестирование;
- фокус–группы.

Данные методики позволяют определить получить субъективные и объективные оценки качества кандидатов на рабочие место в компании.

Выделяют и другие инструменты кадрового маркетинга, которые помогают компании привлекать новых специалистов, заявлять о себе как работодателе:

- 1) ярмарки вакансий;
- 2) заключение сотрудничество с учебными заведениями (колледжи, университеты);
- 3) государственные службы занятости (биржи труда);
- 4) объявления в СМИ;
- 5) работа с кадровыми агентствами;
- 6) вербовка персонала;
- 7) неформальные коммуникации (через деловых партнеров или знакомых);
- 8) конкурсы на замещение вакансий.

Сфера маркетинга персонала достаточно сложна, из–за многочисленных и разнообразных причинно– следственных связей непросто дать ясное и четкое определение ее действенности и эффективности. Однако существуют специальные системы показателей, способные сформировать определенное представление о деятельности организации в сфере маркетинга персонала [22].

2 Анализ политики управления персонала высшего учебного заведения

2.1 Анализ деятельности высших учебных заведений в направлении управления персоналом

Российская высшая школа уже несколько лет живет в условиях непрекращающегося реформирования. Меняются содержание образования, методы и формы, приходят новые технологии, преобразуются схемы финансирования. Университет – это организация, а значит, подобные вещи неизбежно ведут к необходимости изменений во взаимодействиях, работающих в ней людей.

Нужно сказать, что в современных российских условиях существуют общие черты, которые можно отнести к любому учреждению – как к образовательному заведению, так и к коммерческой структуре. Кратко обозначим их, так как они имеют непосредственное отношение к особенностям работы с персоналом. Это нестабильность и непредсказуемость социально– экономической ситуации в стране и мире [34].

У образовательного учреждения есть особенности, отличающие его от коммерческого предприятия. Они принципиальным образом сказываются на построении взаимодействия с сотрудниками. Большое влияние оказывает государство на осуществление деятельности. Ректор не отвечает в полной мере за работу своей организации, она регулируется государственными структурами на федеральном уровне. Причем с одной стороны это касается жесткой регламентации и стандартизации основной (образовательной) деятельности, с другой – «сопутствующих» направлений.

Вуз как организация несет огромную социальную ответственность перед обществом за качество своей деятельности, ведь образование нельзя вырвать из общего контекста развития общества и государства. Таким образом,

университет не просто предоставляет образовательные услуги, но и осуществляет важную социальную миссию.

Цель вуза не заключается в максимизации получаемой прибыли. Даже коммерческие вузы обычно не формулируют свои задачи таким образом, для государственных же это полный нонсенс. Данный фактор определяет и специфику работы с персоналом.

Актуальная социально–экономическая ситуация и реформы высшего профессионального образования приводят к тому, что в современном ВУЗе появляются новые направления деятельности, а некоторые начинают играть более значимую роль, чем ранее.

Важными становятся такие нетрадиционные для вуза направления, как маркетинг и связи с общественностью. В первую очередь учебные заведения часто вынуждены конкурировать в борьбе за абитуриентов. Связано это и с общим влиянием вуза не только как образовательной, но и как общественной организации в рамках своего города и страны. Начинают фигурировать такие термины, как имидж, бренд. Все чаще в управлении вуза звучат понятия «менеджмент качества» и «стратегический менеджмент». Для осуществления эффективной работы по данным направлениям необходимы профессионалы–практики.

Необходимо рассматривать работу с сотрудниками вуза сквозь призму науки управления персоналом.

Одно из основных направлений в работе с персоналом – набор сотрудников. В этом контексте можно говорить о таких трех аспектах, как планирование потребности в кадрах, их поиск и подбор.

Кадровый состав любого вуза – это 80 % профессорско–преподавательский состав, от качества труда которых зависит не только успешность самого учебного заведения, но и развитие, и профессиональное оп-ределение студентов, и 20 % сотрудники подразделений.

В вузе при проведении поиска профессорского–преподавательского со-

става (далее по тексту ППС). на первое место среди источников выходят внутренние, поскольку существует возможность ротации внутри организации. Прием на работу аспирантов, студентов магистратуры. Также перевод сотрудника на более высокую должность, при защите диссертаций на подтверждение ученой степени, и выдвижение на руководящие должности из числа ППС. И наиболее в редких случаях используется поиск кандидата ППС «со стороны».

Что касается поиска сотрудников подразделений вуза в первую очередь используется поиск кандидатов среди выпускников вуза, через СМИ, объявления в интернете, личные знакомства, для учебного заведения практически закрыт такой способ поиска персонала, как кадровые агентства, поскольку в бюджете не заложены средства на подобные услуги. При этом выше роль государственной службы занятости труда, услугами которой почти не пользуются коммерческие организации.

Во многих вузах на первый план выходит проблема – в учебных заведениях некому организовывать процесс подбора персонала. Обычно все сводится к изучению трудовой книжки и беседе с кандидатом. Этим занимаются руководители структурных подразделений, проректоры, ректор, у которых для квалифицированного собеседования нет ни времени, ни профильных знаний.

Направления найма и учета персонала, организация социального обеспечения, управление условиями труда традиционно наиболее сильно развиты в вузах. Документы, как правило, заполняются достаточно скрупулезно, соблюдаются все необходимые социальные гарантии. Помимо мер, установленных законом, обычно существует профсоюзный комитет, в задачи которого входит поддержка дополнительного социального обеспечения (культурные мероприятия, льготные путевки в санатории и др.).

Несмотря на отсутствие в вузе серьезного вредного фактора, ведется работа по охране труда и организации рабочего пространства. Нужно отме-

тить, что в условиях высокой конкуренции на рынке образовательных услуг важно поощрять и развивать эти аспекты, поскольку они являются особым конкурентным преимуществом для многих специалистов при выборе в качестве места своей работы именно – это учреждения.

В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение и воспитание, то есть «не осязаемые» категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для преподавателя. Одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, осознании обществом ценности педагогического труда.

В этом направлении работы с персоналом видно довольно интересную специфику, если руководитель коммерческого предприятия будет в первую очередь выстраивать систему материального стимулирования, то руководитель образовательного учреждения должен разрабатывать эффективную модель нематериальных поощрений в частности для ППС, и прорабатывать элементы материального стимулирования для всех сотрудников. Необходимо отметить компоненты организационной культуры, которые необходимы для персонала ВУЗа: психологический климат, определенные нормы, особенности поведения во взаимодействии (ритуалы, церемонии, язык), культурные ценности и мировоззрение. Управление ею и, в частности, трудовыми отношениями работников – серьезный ресурс предприятия.

Следующая группа направлений связана с сопровождением сотрудников во время работы. Начинается оно с организации адаптации нового члена трудового коллектива, а также включает все виды и формы развития персонала. К ним относят наставничество, планирование карьеры, замещение должностей, ротацию внутри организации, профессиональное и социально–психологическое обучение, участие в проектных группах и др. [34].

Нужно отметить, что некоторые методы в данном процессе традиционно сильны. Это периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников. Существует практика формирования

кадрового резерва на замещение руководящих должностей.

Необходимо проводить профилактику эмоционального выгорания, привитие навыков организации групповой работы и др.

Одно из важнейших направлений в работе с кадрами – это оценка и аттестация. Оно служит для определения соответствия сотрудника занимаемой должности, принятия решений по кадровым перемещениям, развития персонала и оплаты труда. Однако нужно отметить, что в вузе данные направления не работают. Процедура аттестации разработана только формально, практического применения в работе с персоналом нет. Необходимо построить внутреннюю систему оценки сотрудников, не только через заполнение огромного количества отчетов.

В заключение нужно отметить, что в современной образовательной системе актуализировано противоречие между потребностью в новой теории управления развитием персонала высшего образовательного учреждения и сохраняющейся практической установкой на управление кадрами.

Таким образом, можно сделать вывод, что в высшей школе целесообразно проводить кадровую политику по всем направлениям работы с сотрудниками через организацию полноценной службы управления персоналом, где отражается работа по всем главным функциям управления персоналом, необходимым для работы с персоналом высшей школы. Это должно делаться с учетом специфики и адаптацией традиционных методов управления персоналом к условиям вуза.

2.2 Анализ политики управления персоналом высших учебных заведений (на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет)»

Пензенский государственный университет – государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

федерального подчинения в системе непрерывного образования, деятельность которого направлена на развитие образования, науки и культуры путем проведения фундаментальных и прикладных научных исследований и обучения в сфере высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования по широкому спектру естественнонаучных, гуманитарных и других направлений науки и техники.

Университет является некоммерческой организацией, финансируемой из Федерального бюджета, и не ставит в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли.

Университет имеет свои традиции и является ведущим центром развития образования, науки и культуры Северо–Западного региона в областях своей деятельности.

Отдел кадров Пензенский государственный университет является самостоятельным структурным подразделением, подчиненным непосредственно ректору Университета. Его работа регламентируется Положением об отделе кадров, а функции, права и обязанности сотрудников отдела кадров прописаны в должностных инструкциях.

В своей деятельности отдел руководствуется Уставом Университета, Конституцией Российской Федерации, Законом Российской Федерации «Об образовании», Трудовым кодексом Российской Федерации, нормативными актами, регламентирующими работу с кадрами.

Особенности работы кадровой службы Пензенский государственный университет, как и любого другого учебного заведения, связаны с тем, что состав работников Университета подразделяется на профессорско–преподавательский состав и управленческо–вспомогательный персонал (далее по тексту УВП).

То есть в Университете предусматриваются должности научно–педагогического (профессорско–преподавательский состав, научные работ-

ники), инженерно–технического, административно–хозяйственного, производственного, учебно–вспомогательного и иного персонала.

К профессорско–преподавательским относятся должности: декана факультета, заведующего кафедрой, профессора, доцента, старшего преподавателя, преподавателя, ассистента. Педагогические работники – работники, осуществляющие педагогическую деятельность.

К управленческо–вспомогательному персоналу относятся секретари, бухгалтера, инспекторы кадров, диспетчеры, юристы и так далее.

Во главе кадровой службы Университета стоит начальник отдела кадров. Им подчиняются инспекторы отдела кадров. Каждый инспектор имеет свои функциональные обязанности, исходя из которых формируются следующие группы:

- инспекторы сектора профессорско–преподавательского состава (организация и проведение конкурсного отбора, документационное оформление приема, перемещения и увольнения ППС);

- инспекторы сектора управленческо–вспомогательного персонала (документационное оформление приема, перемещения и увольнения УВП);

- группа учета личных дел (оформление, ведение, учет и организация хранения личных дел);

- группа, занимающаяся документационным оформлением отпусков, поощрений и дисциплинарных взысканий, а также финансовой стороной этого вопроса;

- группа по оформлению пенсионных дел, а также государственных наград.

Изучение данной структуры работы позволило выявить основные функции отдела кадров Университета. Так же был сделан вывод, что эти функции непосредственно связаны с документационным обеспечением управления персоналом, к ним относятся:

- издание приказов по личному составу (о приеме на работу, увольнении, перемещениях, изменениях окладов, разрядов, должностей и т.д.);
- оформление, учет и хранение трудовых книжек;
- формирование, учет и организация хранения личных дел сотрудников;
- ведение учета представления ежегодных отпусков;
- подготовка к утверждению документации по оформлению пенсионных дел;
- подготовка статистических отчетов;
- подготовка наградных материалов, передача их в вышестоящие органы;
- обеспечение руководства университета необходимой оперативной информацией по кадровым вопросам;
- ведение воинского учета граждан, пребывающих в запасе и граждан, подлежащих призыву на военную службу в воинские силы РФ, из числа работающих в Университете;
- ведение учета студентов, аспирантов и ординаторов–призывников и оформление им справок о предоставлении отсрочки от призыва их на военную службу на период обучения в университете.

При осуществлении этих функций отдел кадров Университета взаимодействует с другими структурными подразделениями:

- факультетами и кафедрами;
- администрацией Университета;
- юридическим отделом;
- бухгалтерией;
- отделом по управлению внебюджетной деятельностью;
- общим отделом;
- социальным отделом;
- профсоюзными организациями.

К примеру, общий отдел занимается непосредственно организацией связи между структурными подразделениями Университета (рассылка копий документов по кафедрам и подразделениям, передача информации и т.д.).

Секретари на кафедрах и других структурных подразделениях Университета на местах собирают необходимые документы по работе с персоналом (различные заявления, представления, ведомости, табеля и др.), консультируют персонал по соответствующим вопросам, а также отвечают на запросы отдела кадров.

В юридическом отделе визируются юристом приказы по вопросам увольнения, перевода, наложения взыскания и другие.

От бухгалтерии кадровая служба получает штатное расписание, расчеты потребности в рабочей силе, справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту и т.п. Бухгалтерией могут визироваться приказы по вопросам увольнения, направления в командировку, предоставления очередного отпуска, вызова из отпуска, премирования.

В свою очередь, кадровая служба представляет в бухгалтерию сведения о списочной численности работников, прогулах, текучести кадров, табель учета рабочего времени, приказы о приеме, переводе и увольнении, листы временной нетрудоспособности для оплаты, сведения об очередных отпусках работников и т.п.

Отдел по управлению внебюджетной деятельностью занимается вопросами, связанными с коммерческой деятельностью Университета. Здесь согласовываются все надбавки к заработной плате работников, дополнительные премии и так далее.

В администрацию Университета направляются документы для подписания и утверждения руководством (проректорами).

Важным направлением работы кадровой службы Пензенского государственного университета является деятельность по документированию трудовых отношений. К особенностям ведения делопроизводства в кадровой

службе можно также отнести использование унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, утвержденных Постановлением Госкомстата от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты»:

- № Т–1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу» (приложение 2);
- № Т–1а «Приказ (распоряжение) о приеме работников на работу»;
- № Т–2 «Личная карточка работника»;
- № Т–3 «Штатное расписание»;
- № Т–4 «Учетная карточка научного, научно–педагогического работника»;
- № Т–5 «Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу»;
- № Т–5а «Приказ (распоряжение) о переводе работников на другую работу»;
- № Т–6 «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику»;
- № Т–6а «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работникам»;
- № Т–7 «График отпусков»;
- № Т–8 «Приказ (распоряжение) о прекращении; (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)»;
- № Т–8а «Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работниками (увольнении)»;
- № Т–9 «Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку»;
- № Т–9а «Приказ (распоряжение) о направлении работников в командировку»;

–№ Т–10 «Командировочное удостоверение»;

–№ Т–10а «Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении»;

–№ Т–11 «Приказ (распоряжение) о поощрении работника»;

–№ Т–11а «Приказ (распоряжение) о поощрении работников».

Для регистрации и учета всей документации, создаваемой и используемой в деятельности кадровой службы Университета, а также хранящейся в ней, используются книги учета и журналы. Например:

- книга учета приказов:
- о приеме;
- о предоставлении отпусков (учебных, за свой счет, основных оплачиваемых, дополнительных и т.д.);
- о переводе;
- об увольнении;
- книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним;
- книга учета личных заявлений сотрудников Университета;
- книга учета сотрудников, принятых на работу;
- книга учета сотрудников, уволенных с работы;
- книга регистрации больничных листов;
- книга учета личных дел;
- книга учета документов для служебного пользования;
- журнал выдачи личных дел во временное пользование;
- журнал учета исполнительных листов;
- и другие.

Другой особенностью в деятельности отдела кадров Пензенского государственного университета является способ хранения документации.

Хранению непосредственно в отделе кадров Университета подлежат личные дела и личные карточки сотрудников, трудовые книжки, а также

инные кадровые документы, необходимые для осуществления деятельности кадровой службы.

Особенностью является то, что документы на сотрудников профессорско–преподавательского состава хранятся отдельно от документов управленческо–вспомогательного персонала. Тоже касается регистрации и ведения учета этих документов.

Трудовые книжки ведутся на всех сотрудников Университета, кроме работающих по совместительству (на эту категорию работников трудовые книжки ведутся по основному месту работы). В обязанности инспекторов отдела кадров входит ведение, учет и хранение трудовых книжек и вкладышей к ним.

Хранятся трудовые книжки в специальных ящиках, которые находятся в металлических шкафах. Книжки расположены в алфавитном порядке. В этих же шкафах и таких же ящиках хранятся не востребовавшие книжки сотрудников, уволенных с работы.

Личные дела заводятся не на всех сотрудников Университета, а только на ведущих работников профессорско–преподавательского состава, руководящие должности управленческо–вспомогательного состава и сотрудников администрации.

Хранятся личные дела в отдельном помещении, в специальных несгораемых металлических шкафах. Расположены они в алфавитном порядке (по первой букве фамилии сотрудника).

Учет и регистрация личных дел ведется в «Книге учета и алфавита личных дел».

Выдаются личные дела только для служебного пользования. Выдача производится под расписку в специальном журнале.

На всех остальных работников Университета, кроме обслуживающего персонала, заводятся личные карточки, унифицированной формы № Т–2. Используются карточки старого и нового образцов. При введении новых кар-

точки старого образца не переписывались. Новые карточки не сильно отличаются от предыдущих: они из более плотной бумаги и чуть больше по размеру. Отрицательным моментом этого нововведения является то, что дополнения к карточкам старого образца используются новые, это неудобно при их хранении.

Личные дела и личные карточки хранятся в отделе кадров в течение двух лет. Затем они передаются в архив Университета. Группа учета личных дел отвечает за правильную подготовку дел к передаче. Личные дела и карточки проверяются в соответствии с книгами учета, на них проставляются номера, а затем по описи они передаются в архив.

Основой для формирования дел, их группировки, систематизации и учета, определения сроков их хранения и составления описей дел постоянно-го и временного (свыше 10 лет) хранения является номенклатура дел. Номенклатура дел Санкт-Петербургского государственного политехнического университета включает в себя следующие разделы:

- 1) Приказы и инструктивные письма Рособразования РФ по вопросам работы с кадрами. Копии.
- 2) Приказы ректора университета по личному составу. Копии.
- 3) Основания к приказам по личному составу.
- 4) Положение об отделе кадров.
- 5) Должностные инструкции сотрудников
- 6) Годовые статистические отчеты о наличии, учете, текучести и распределении кадров.
- 7) Квартальные статистические отчеты о наличии, учете, текучести и распределении кадров.
- 8) Утвержденное штатное расписание структурных подразделений.
- 9) Личные дела.
- 10) Личные карточки преподавателей и сотрудников университета.

11) Списки профессорско–преподавательского состава, научных работников, административно–управленческого персонала.

12) Учетные карточки научных работников, специалистов с высшим и средним специальным образованием.

13) Документы о предоставлении работников университета к правительственным наградам (представления, анкеты, списки трудов).

14) Заявления о приеме на работу по совместительству.

15) Графики отпусков, заявления на отпуск.

16) Трудовые книжки преподавателей и сотрудников университета.

17) Копии приказов и основания к приказам на лиц, нарушивших трудовую дисциплину.

18) Документы для служебного пользования.

19) Копии приказов и представления на благодарность сотрудников.

20) Описи на дела, сданные в архив.

21) Акты об уничтожении дел.

А также некоторые другие.

Изучив основные положения номенклатуры дел Университета, можно сделать вывод о деятельности отдела кадров в целом. Все документы, указанные в номенклатуре, не просто используются кадровой службой, но и непосредственно являются основой ее работы. Сотрудники отдела кадров занимаются разработкой и ведением вопросов, которые эти документы регламентируют.

Сущность управления персоналом в образовательных учреждениях заключается в систематическом и планомерном организационном воздействии посредством различных взаимосвязанных организационно–экономических и социальных мероприятий в процессе формирования, распределения и перераспределения труда для всех работников на уровне предприятия, а также в создании новых условий для более эффективного использования труда как работника в целях обеспечения эффективной и результативной деятельности

и полноценного развития трудового потенциала каждого организационного подразделения предприятия. Система управления персоналом – это совокупность технологий, методов и приемов организации работы с персоналом. Персонал – это неотъемлемая часть любой организации, потому что любая организация – это взаимодействие людей, объединенных общей целью. Управление персоналом – это одно из направлений деятельности государства, предприятия, которое способствует выработке организационных принципов работы с персоналом, созданию эффективных трудовых коллективов, рациональному использованию кадров для работников, организаций и всей страны. Управление персоналом – это комплексное понятие, охватывающее широкий круг вопросов, от разработки концепций управления персоналом и мотивации сотрудников до формирования механизмов их реализации в конкретной организации, до организационно–практического подхода. Сущность управления персоналом заключается в рациональном формировании системы управления персоналом, правильном подборе и принятии в кадровое планирование и развитие персонала, осуществлении маркетинга персонала, кадровом обеспечении персонала. Модернизация российского образования, в том числе переход на федеральные государственные образовательные стандарты второго поколения (далее по тексту ФГОС II), реализация этой задачи для образовательных учреждений по повышению качества образования и воспитания школьников напрямую зависит от эффективности взаимодействия всех участников (прежде всего административно–педагогического коллектива). Профессорско–преподавательский состав и коллектив трудового коллектива образовательного учреждения состоит из следующих лиц:

- учителя;
- социальные педагоги;
- педагоги–психологи;
- воспитатели;
- классные руководители;

- другие педагогические специалисты;
- педагоги дополнительного образования;
- администрация вуза.

Специфика функционирования образовательной системы объясняется реализуемыми образовательным учреждением образовательными функциями (обучение, воспитание, постановка личного примера и т. д.) и требует сочетания как традиционных, так и специальных подходов к управлению персоналом, влияющих на характеристики и поведение его членов. Исходя из вышеизложенного, руководитель вуза в своей кадровой работе должен учитывать особенности педагогической работы и ее влияние на сознание и поведение работника. В настоящее время в науке и практике управления образовательными учреждениями разрабатываются различные модели образовательных целей, миссии, функций и других категорий образовательных учреждений, а также управления вуза. Вопрос качества образования вышел на первый план, и главная задача вуза – обеспечить условия, а не контролировать качество. Контроль является лишь одним из инструментов управления качеством, а достижение оптимального качества образования зависит от управленческих навыков руководства и методических навыков преподавателя, качества управления и других показателей. Для того чтобы управление профессорско–преподавательским составом вуза было эффективным, необходимо обеспечить комплекс педагогических условий для такого управления. А для этого необходимо взаимодействие различных специалистов и служб в вузе, основанное на системном, коммуникативном диалоге, оптимизации и лично–ориентированном подходе.

Модель управления образовательными кадрами в образовательных учреждениях включает в себя два элемента:

- организационно–содержательные компоненты (в первую очередь это основы планирования деятельности, организационные формы, основное со-

держание деятельности, объекты управления, реализующие планируемую деятельность; образовательные условия управления персоналом вуза);

– конкретность целей по отношению к руководителю и подчиненным (формирование личностных и профессиональных потребностей подчиненных, самооценка профессиональных качеств и притязаний руководителя; профессиональное целеполагание; разработка программ действий, их реализация, анализ и коррекция, профессиональное развитие руководителей и педагогов).

Следует помнить, что система управления персоналом в образовательных учреждениях является условием выполнения социального заказа государства, который связан с воспитанием современных моделей выпускников образовательных учреждений, то есть патриота с чувством ответственности за судьбу страны, социально–экономического благополучия, способного к нравственному, самостоятельному принятию решений и сотрудничеству, готового к созданию правового государства и жизни в нем.

Основные направления кадровой политики вуза:

- подбор и расстановка людских ресурсов;
- преподаватели и система обучения персонала;
- информационная поддержка учителей;
- система мотивации педагога;
- условия и формы участия педагогов в управлении учреждения.

Изменения, происходящие в вузе, напрямую зависят от уровня профессиональной компетентности, самостоятельности и инициативы преподавателя. Сегодня к преподавателям предъявляются особые требования, ведь выпускникам вуза приходится работать в условиях инновационной экономики, ориентированной на умение создавать что–то принципиально новое, а не воссоздавать известное [34].

Именно поэтому в программе особое внимание уделяется институту наставничества, проектам и программам, направленным на укрепление свя-

зей внутри образовательного сообщества. Федеральные государственные образовательные стандарты предусматривают расширение возможностей реализации права выбора педагогических кадров, использование различных форм учебной деятельности обучающихся с использованием методов обучения и воспитания, методов оценки знаний обучающихся, развитие культуры образовательной среды образовательных учреждений способствуют эффективной реализации и освоению основных образовательных программ и обеспечивают условия для индивидуального развития каждого обучающегося. Оценка эффективности управления развитием человеческих ресурсов, в частности результатов деятельности, направленной на повышение производительности труда, увеличение объема продаж и достижение максимальной прибыли, то есть всегда следование целям развития организации экспертные мнения о целях и задачах системы оценки результатов управления развитием персонала организации в определенной степени различаются. Ниже приведены некоторые точки зрения на этот вопрос.

В учебном пособии «Управление персоналом предприятия» Е. В. Маслов отмечает следующие основные задачи оценки руководителей и специалистов на основе результатов труда:

- 1) выявление соответствия занимаемых работниками должностей;
- 2) определение трудового вклада в условиях коллективного вознаграждения для увязки общей эффективности труда работника и уровня его должностного оклада;
- 3) обеспечение повышения индивидуальной отдачи от работников, четкой направленности на конечный результат, увязка деятельности специалистов и руководителей с основными целями отдела, предприятия (предприятия). При этом автор пособия различает итоговую оценку по окончании длительного межсертификационного периода и текущую оценку по истечении определенного времени в межсертификационном периоде. Рассчитывая показатели отдельных критериев оценки поэтапно, мы выявляем тенденции

изменения различных аспектов деятельности работника (в основном трудовой деятельности и профессионального роста работника), а результаты текущей оценки также учитываются при подведении итогов работы за весь период аттестации.

Таким образом, чтобы определить, насколько эффективны эти инвестиции для инвестора, необходимо принять решение о вложении средств для повышения квалификации сотрудников. Эффективность инвестиций в человеческий капитал, включая обучение и образование, можно рассматривать аналогично эффективности инвестиций в новые технологии, оборудование, ценные бумаги и т. д. В любом случае необходимо сопоставить стоимость образования с возможными выгодами человека, выступающего в роли «инвестора». Персонал – это один из важнейших ресурсов организации, который необходим для достижения всех ее целей и задач. Работник – это главное достояние организации, которое необходимо сохранить, развить и использовать для успеха конкурентной борьбы.

2.3 Исследование удовлетворенности персонала образовательных организаций

В современных условиях одним из ключевых направлений совершенствования системы управления персоналом является повышение и обеспечение уровня удовлетворенности персонала. На сегодня практически в каждой компании руководители уделяют этому вопросу отдельное внимание, так как удовлетворенность трудом влияет на повышение производительности труда. Актуальность данной темы исследования объясняется тем, что удовлетворенность трудом выступает как важнейшим критерием удовлетворения основных потребностей персонала, так и фактором, определяющим эффективность работы компании.

Исследование опыта российских университетов по оценке удовлетво-

ренности персонала было проведено на основе анализа деятельности в этой области двадцати девяти вузов России, имеющих статус «Национальный исследовательский университет» – исследование проводилось ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет Им. Н. П. Огарева» в 2015 году.

В процессе исследования использовались общие и специальные методы научного познания: аналогия, системный и структурный анализ, статистические методы, контент–анализ, методы сравнения, графического представления результатов исследования, анкетирование, методология функционального моделирования IDEF0, методология развертывания функции качества QFD и др. Теоретической основой исследования являются фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики проведения оценки удовлетворенности персонала организаций различных сфер деятельности, в том числе образовательных. Эмпирическую основу составляют данные и выводы, полученные автором на основе анализа практического опыта российских и зарубежных вузов в проведении оценки удовлетворенности персонала, а также анализа результатов самостоятельного исследования в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарёва. Ниже приведена таблица Российских вузов, которые были отобраны для проведения анализа (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Российские вузы, выбранные для проведения анализа

Название вуза	Город
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	Москва
Казанский национальный исследовательский технический университет им. А. Н. Туполева	Казань
Московский авиационный Институт (национальный исследовательский университет)	Москва
Московский государственный технический университет имени	Москва

Н. Э. Баумана	
---------------	--

Продолжение таблицы 1

Название вуза	Город
Московский физико–технический институт (государственный университет)	Москва
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского – национальный исследовательский университет	Нижний Новгород
Новосибирский национальный исследовательский государственный Университет	Новосибирск
Пермский национальный исследовательский политехнический университет	Пермь
Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С. П. Королева – национальный исследовательский университет	Самара
Национальный минерально–сырьевой университет «Горный»	Санкт–Петербург
Санкт–Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики	Санкт–Петербург
Национальный исследовательский Томский политехнический Университет	Томск
Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	Москва
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»	Москва
Белгородский государственный университет – национальный исследовательский университет	Белгород
Национальный исследовательский Иркутский государственный технический университет	Иркутск

Казанский национальный исследовательский технологический Университет	Казань
---	--------

Продолжение таблицы 1

Название вуза	Город
Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева	Саранск
Национальный исследовательский университет «МИЭТ»	Москва
Московский государственный строительный университет – национальный исследовательский университет	Москва
Национальный исследовательский университет Московский энергетический институт	Москва
Пермский государственный национальный исследовательский Университет	Пермь
Санкт–Петербургский государственный политехнический Университет	Санкт–Петербург
Национальный исследовательский Саратовский государственный университет им. Н. Г.Чернышевского	Саратов
Национальный исследовательский Томский государственный Университет	Томск
Санкт–Петербургский академический университет – Научно– образовательный центр нанотехнологий РАН	Санкт–Петербург
Южно–Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)	Челябинск
Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н. И. Пирогова	Москва

Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина	Москва
--	--------

Анализ официальных сайтов данных вузов проводился с помощью контент-анализа, основные единицы которого соответствовали критериям оценки. Однако, учитывая специфику деятельности российских вузов и процессов оценки удовлетворенности заинтересованных сторон, проводимых в них, нами были добавлены ряд элементов, касающихся системы менеджмента качества вуза, а также ее документации, включая документы, используемые в системах оценки удовлетворенности персонала.

Каждым национальным исследовательским вузом России разработана Программа развития, содержащая цель и задачи программы, этапы и сроки реализации, целевые индикаторы и показатели оценки эффективности ее реализации. Данная программа размещена на официальном сайте, однако она имеет ограниченный временной характер.

В связи с этим большинством вузов (18 из рассмотренных 29-ти) представлены основные цели и задачи развития в долгосрочной перспективе, миссия или стратегия, а также политика в области качества. Заявления руководства относительно целей и задач могут касаться разных аспектов в деятельности вуза, однако только 8 рассмотренных ими вузов выделяют отдельно цели и задачи относительно кадрового развития вуза и повышения уровня удовлетворенности или вовлеченности персонала.

В частности, согласно политике, в области качества Самарского государственного аэрокосмического университета, одним из направлений развития вуза является развитие кадрового потенциала университета как носителя знаний, культуры, традиций, посредством совершенствования корпоративной культуры и вовлечения персонала в процессы постоянного улучшения образовательной и научно-исследовательской деятельности.

Руководство Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» считает, что для достижения основной цели развития необходимо решить несколько главных задач, в числе которых – создать эффективную систему управления сетевым университетом, обеспечивающую реализацию

творческого потенциала и повышение уровня удовлетворённости всех участников и заинтересованных сторон научно–образовательного процесса, стимулировать у сотрудников и студентов университета развитие творческого подхода к труду, потребность в непрерывном повышении квалификации, активное участие во всех сферах деятельности НИЯУ МИФИ; формировать привлекательный имидж университета, развивать корпоративную культуру, поддерживать в университете атмосферу дружбы, творческого сотрудничества и духовного роста.

В Политике в области качества Национального исследовательского Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского отмечена необходимость систематического изучения текущих и будущих потребностей заинтересованных сторон (потребителей, работодателей, собственных работников, поставщиков, государства и общества) и оценивания их удовлетворённости для обеспечения необходимого уровня качества образования.

К стратегическим целям Томского политехнического университета относятся – обеспечение опережающего удовлетворения запросов клиентов вуза: внешних студентов, промышленности и общества в целом; внутренних – сотрудников университета.

Двенадцать из рассмотренных 29 сайтов в своей структуре имеют официальную страницу для сотрудников, на которой представлены:

- необходимая контактная информация (номера телефонов, адреса корпусов, адреса электронной почты ответственных лиц и подразделений);
- необходимая информация для персонала относительно деятельности вуза (результаты опросов сотрудников, приказы и распоряжения руководства, должностные инструкции);
- бланки и документы для заполнения (образцы заявлений о приеме на работу, переводе и увольнении, документы о командировании).

Двадцать одним вузом на сайте размещена информация относительно подразделений, занимающихся кадровыми вопросами, двадцать пять вузов

представляют контактную информацию, важную для деятельности персонала. Однако только 6 из рассмотренных нами 29 вузов имеют на официальных сайтах определенный механизм, предполагающий наличие обратной связи с сотрудниками.

Используя специальную форму, в которой указывается имя, адрес электронной почты, категория, по которой задается вопрос, сотрудники могут задать любой вопрос на сайте Национального минерально-сырьевого университета «Горный».

Специальную систему форумов и блогов имеют Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики и Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ». Обратиться в виртуальную приемную или блог ректора можно на сайтах Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева и Белгородского государственного университета. Московский энергетический институт имеет официальный интернет-портал, основная задача которого – создание и поддержка единой интегрированной среды для ежедневной работы студентов, аспирантов и сотрудников МЭИ с университетскими ресурсами (базами данных и информационными системами, и информационными ресурсами Интернета). Однако внутренняя страница персонала в данном портале закрыта для посторонних пользователей.

Оценка удовлетворенности персонала традиционно проводится многими российскими вузами в рамках функционирования системы менеджмента качества: при проведении самооценки или участии в конкурсах в области качества. Поэтому в число единиц контент-анализа были добавлены вопросы относительно систем менеджмента качества в исследуемых вузах.

На сайтах 27 вузов представлена информация, касающаяся разных аспектов СМК, в частности: Политика и цели вуза в области качества, документация СМК, сведения о подразделениях, занимающихся данными вопросами.

Чаще всего именно данные структуры в вузах занимаются проведением оценки удовлетворенности различных заинтересованных сторон, например, в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарева, это – Отдел менеджмента качества образовательной деятельности, в Пермском политехническом университете – Центр управления качеством образования, в Томском государственном университете – Центр менеджмента качества.

Однако только в трех вузах на сайте присутствует информация о проведении самооценки деятельности университета, и только в Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ» и Казанском технологическом университете вместе с информацией о Центре управления качеством университета и уполномоченных по качеству, на сайте представлены отчеты о самооценке, однако для сторонних пользователей доступ к ним закрыт.

Информация о проведении исследований удовлетворенности различных категорий потребителей или заинтересованных сторон размещена на сайтах 14 рассмотренных нами вузов.

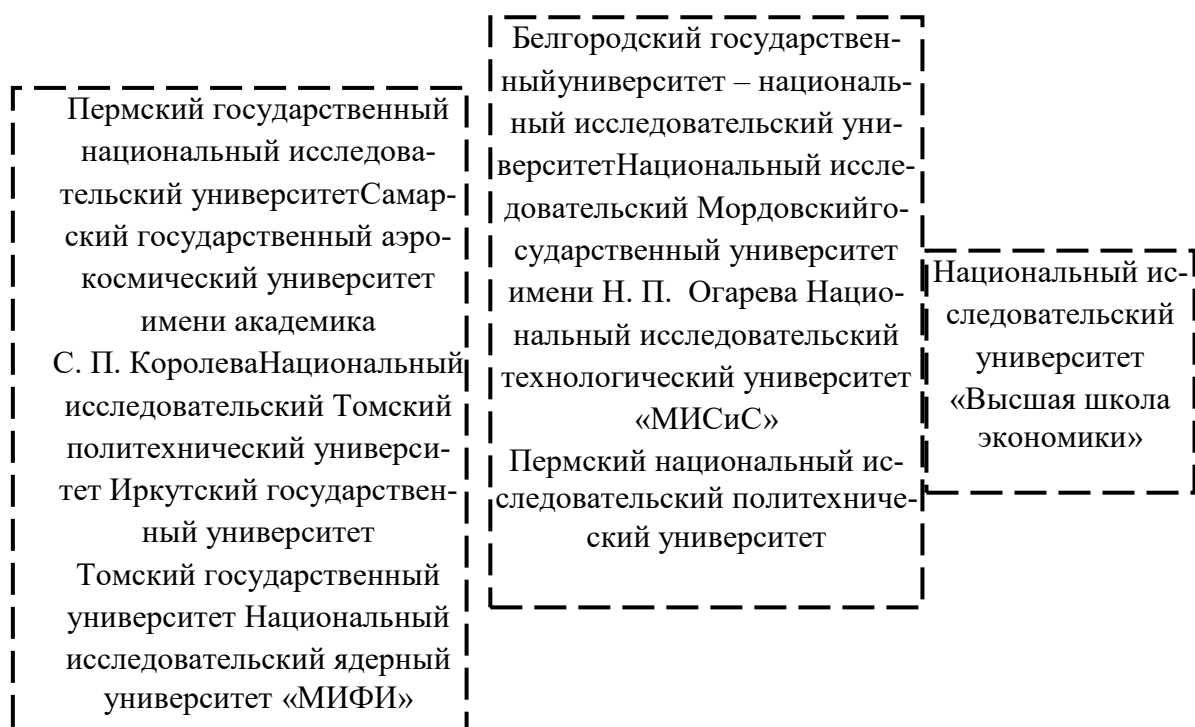
Чаще всего в вузах проводится оценка удовлетворенности студентов, абитуриентов, работодателей (отчеты с результатами подобных исследований размещены на сайтах Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва, Томского политехнического университета, Российского медицинского университета имени Н. И. Пирогова) или всех данных категорий.

Томский государственный университет, например, проводит ежегодные опросы удовлетворенности внутренних и внешних (работодатели) потребителей. Белгородским государственным университетом выделены следующие группы респондентов: абитуриенты, обучающиеся (на уровнях среднего, высшего и дополнительного профессионального, а также послевузовского образования), преподаватели, сотрудники, работодатели, а в соответствии с ними определены и объекты оценки:

- 1) условия, созданные абитуриентам для поступления в университет;

- 2) качество образовательных услуг, оказываемых студентам на уровне среднего профессионального образования;
- 3) качество образовательных услуг, оказываемых студентам на уровне высшего профессионального образования;
- 4) качество образовательных услуг, оказываемых обучающимся на уровне послевузовского профессионального образования;
- 5) условия, необходимые для реализации образовательных услуг преподавателями;
- 6) условия, необходимые для реализации образовательных услуг сотрудниками: административно–управленческий персонал;
- 7) учебно– вспомогательный персонал;
- 8) инженерно–технические работники и прочий обслуживающий персонал;
- 9) качество подготовки выпускников, оцениваемое работодателями.

На рисунке 2 рассмотренные российские вузы распределены по уровням зрелости существующих в них систем удовлетворенности персонала.



Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Неопределенность	Осознание	Просвещение	Мудрость	Уверенность

Рисунок 2 – Распределение национальных исследовательских вузов России по уровням зрелости систем оценки удовлетворённости персонала

Не все изученные вузы были распределены по уровням зрелости, так как только на 11 официальных сайтах представлена информация, позволяющая сделать вывод о том, что в данных вузах проводится оценка удовлетворенности персонала. Наибольший уровень развития имеет в настоящее время система оценки удовлетворённости персонала, созданная в Высшей школе экономики: исследование удовлетворенности, проводится в данном вузе онлайн, результаты обрабатываются и предоставляются руководству, информация о методах исследования, полученных результатах и принимаемых решениях открыта и доступна для ознакомления. Мониторинг восприятия работниками деятельности вуза представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Алгоритм процесса «Мониторинг восприятия
работниками деятельности вуза»

Московского института стали и сплавов

Пять из рассмотренных вузов указывают на своих сайтах специалистов, занимающихся проведением оценки удовлетворенности персонала. Это зафиксировано в описаниях деятельности данных сотрудников или подразделений, или отмечено в отчетах, созданных по итогам исследований.

В НИУ «Высшая школа экономики» ответственным за проведение оценки удовлетворенности персонала является – Центр внутреннего мониторинга, в Мордовском государственном университете им. Н. П. Огарева – Отдел менеджмента качества образовательной деятельности и менеджеры по качеству на отдельных факультетах, в институтах и на кафедрах, в Пермском политехническом университете – Центр управления качеством образования и уполномоченные по образованию, а также назначенные на факультетах ответственные за качество образования, в Самарском государственном аэрокосмическом университете имени академика С. П. Королева анкетирование сотрудников проводит Центр управления качеством, а в Белгородский государственный университет – Управление методической работы и качества образования.

Однако при этом в работу по проведению подобного мониторинга включены и другие подразделения вуза, чаще всего это отделы, занимающиеся трудоустройством, работой с иностранными студентами и приемные комиссии.

Информация о привлечении к оценке специалистов кадровых служб на сайтах вузов не зафиксирована.

Критерии и методы, с помощью которых данными подразделениями проводится оценка удовлетворенности преподавателей и сотрудников представлены четырьмя вузами (Высшая школа экономики, Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева, Белгородский государственный университет, Пермский политехнический университет). Однако информация об этом представлена косвенно – в анкетах, приказах о проведении исследований или обобщенных результатах, реже в официальной документации по процессу оценки. В частности, в отчете о проведении оценки удовлетво-

ренности персонала Белгородского государственного университета содержится информация о том, что:

- в основу исследования положена парадигма количественного подхода, с помощью которой решались задачи измерения взаимосвязи между уровнем удовлетворенности и показателями эффективности;
- из традиционных методов количественного подхода (в соответствии с целями и задачами исследования) был выбран опрос;
- выбор анкетного опроса обусловлен тем, что он позволяет мысленно моделировать любые нужные исследователю ситуации для выявления устойчивых мотивов, установок, а также является надежным и доступным методом исследования;
- обработка результатов осуществляется с помощью программного продукта «ДА–система», преимуществом которого является возможность реализации «ДА–технологии» обработки и анализа данных, опирающейся на детерминационный анализ;
- в процессе исследования осуществляется конструирование квотной выборки.

В процессе исследования, осуществляемого Белгородским государственным университетом, используются такие критерии удовлетворенности персонала:

- восприятие имиджа вузов и его положительных и отрицательных отличий от других вузов;
- понятность миссии вуза;
- удовлетворенность предоставляемыми условиями – достаточностью и чистотой аудиторий, доступностью библиотек и электронных ресурсов, оптимальностью расписания, оснащенностью рабочего места;
- удовлетворенность социальными аспектами труда – предоставлением социальных льгот и качественной медицинской помощи, качеством питания;
- возможности участия в принятии управленческих решений, повышения квалификации, реализация научных интересов, профессиональный и

карьерный рост, признание заслуг, успехов и достижений;

- материальное стимулирование.

В Пермском политехническом университете оценивается удовлетворенность преподавателей:

- качеством организации учебного процесса;
- качеством учебно–методического обеспечения;
- качеством организации научно–исследовательской работы;
- качеством материально–технического обеспечения;
- качеством социально–психологических отношений внутри вуза.

Единственным вузом из всех национально–исследовательских университетов, сообщаящим о проведении оценки удовлетворенности онлайн, является Высшая школа экономики. На электронный адрес сотрудника вуза, указанный на его личной странице, поступает сообщение со ссылкой на онлайн–анкету. Результаты обрабатываются Центром внутреннего мониторинга ВШЭ, который в своем обращении на сайте вуза просит всех сотрудников принять участие в исследовании, поскольку «любое из мнений может повлиять на принятие руководством вуза административных решений».

Отчеты с результатами оценки удовлетворенности доступны на сайтах:

- Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;
- Белгородского государственного университета;
- Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н. П. Огарева.

Однако Пермским политехническим университетом результаты представлены в обобщенном виде, а в Самарском государственном аэрокосмическом университете результаты исследования и анкета, в соответствии с которой оно проводилось, закрыты для внешнего просмотра. На сайтах ряда вузов отчеты об удовлетворенности персонала отсутствуют, однако они содержатся в другой документации. В частности, результаты анкетирования преподавателей и сотрудников Московского института стали и сплавов, наряду с

результатами оценки удовлетворенности других потребителей вуза содержатся в отчете о результатах анализа системы менеджмента качества вуза со стороны руководства.

Модель конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования» представлена на рисунке 4.

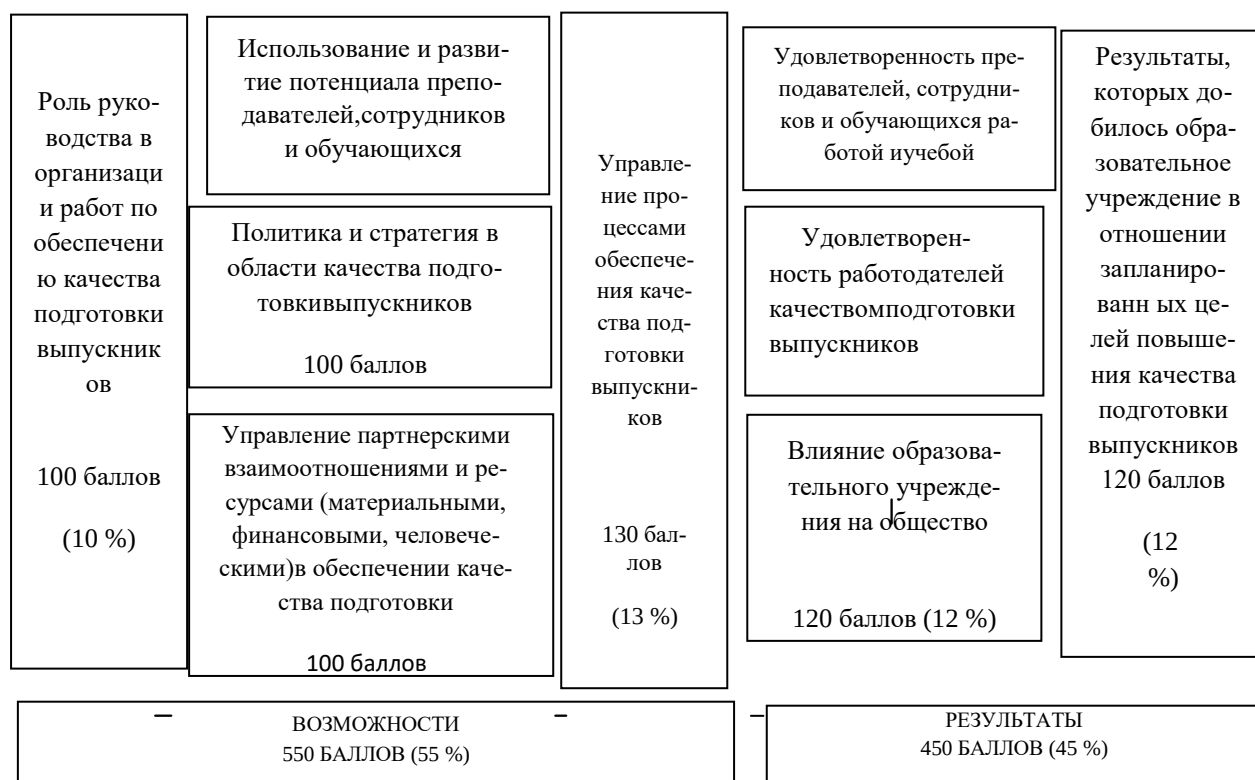


Рисунок 4 – Модель конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования»

Седьмым критерием данной модели является критерий «Удовлетворенность преподавателей, сотрудников и обучающихся работой образовательного учреждения», предполагающий отражение результатов, достигнутых образовательным учреждением в отношении удовлетворенности своего персонала и обучающихся. Составляющие критерия, касающиеся вопросов оценки удовлетворенности персонала представлены в таблице 4.

Таблица 2 – Составляющие критерия «Удовлетворенность преподавателей, сотрудников и обучающихся работой образовательного учреждения» в отношении оценки удовлетворенности персонала

а) Степень удовлетворенности преподавателей, сотрудников и обучающихся. Отражает удовлетворенность персонала такими аспектами, как:	б) Показатели работы образовательного учреждения по повышению удовлетворенности персонала и обучающихся. Оцениваются внутренние показатели деятельности, обеспечивающие удовлетворенность персонала, такие как:
Доступность информации	вовлеченность персонала в работу по управлению качеством;
Распределение полномочий в системе управления	признание заслуг отдельных работников и групп
Возможность участия в принятии управленческих решений	влияние результатов опросов (анкетирования) на деятельность образовательного учреждения
Отношение со стороны руководства	взаимоотношения с администрацией (точность и четкость в действиях администрации, обоснованность управленческих решений, эффективность обмена информацией, оперативность реагирования администрации на запросы и жалобы, оценка администрацией повышения научно-педагогической и другой профессиональной квалификации).
Возможности повышения квалификации	
Признание заслуг, успехов и достижений	
Ценности, миссия, видение, политика и стратегия, принципы, цели и задачи образовательного учреждения	
Деятельность руководства	
Условия оплаты труда	
Условия организации труда и оснащения рабочих мест	
Охрана труда и его безопасность	
Уровень организационной культуры и отношения в рабочем коллективе	
Система питания медицинского и другого обслуживания	

Продолжение таблицы 2

Степень удовлетворенности преподавателей, сотрудников и обучающихся. Отражает удовлетворенность персонала такими аспектами, как:	Показатели работы образовательного учреждения по повышению удовлетворенности персонала и обучающихся. Оцениваются внутренние показатели деятельности, обеспечивающие удовлетворенность персонала, такие как:
Предоставляемые социальные льготы (отдых, санаторное лечение и др.)	
Роль образовательного учреждения в обществе и в соответствующей профессиональной области	

В соответствии с данными критериями и проводится оценка удовлетворенности в большинстве рассмотренных вузов России.

При отражении критерия а университеты приводят данные, полученные через обратную связь от преподавателей, сотрудников и обучающихся с помощью опросов, анкетирования и других методов исследований.

При отражении результатов по критерию б необходимо использовать дополнительные количественные показатели.

В настоящее время, несмотря на некоторые колебания в отдельные годы, число образовательных учреждений, принимающих участие в данном конкурсе, растет благодаря чему растёт внимание вузов к процессам оценки удовлетворенности персонала. В таблице 3 представлена информация относительно участников конкурса.

Таблица 3 – Статистическая информация относительно участников конкурса

Год	Количество поданных заявок	Количество представленных отчетов	Количество победителей
2000	117	25	—
2001	80	33	5

Продолжение таблицы 3

Год	Количество поданных заявок	Количество представ- ленных отчетов	Количество победителей
2003	171	56	7
2004	55	33	4
2005	100	51	4
2006	130	65	6
2007	93	60	4
2008	57	39	6
2009	102	57	6
2010	104	89	6
2011	126	84	4
2012	105	73	
Итого	1125	592	52

Определение потребности в человеческих ресурсах – одно из важнейших направлений маркетинга человеческих ресурсов, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав человеческих ресурсов.

Обобщая результаты проведенного анализа, проведем сравнительный анализ зарубежных и российских подходов к проведению удовлетворенности персонала вузов. Различия между российскими и зарубежными вузами начинаются с определения цели процесса оценки удовлетворенности сотрудников, что отражено в представленном первом критерии анализа – назначение исследования.

Таблица 4 – Сравнительный анализ деятельности российских и зарубежных вузов в области оценки удовлетворенности персонала

Критерий	Зарубежные университеты	Российские университеты
Назначение исследования	Использование результатов деятельности университета в дальнейшем	Получение информации о текущем уровне удовлетворенности сотрудников (этап проведения самооценки или участия в конкурсе)
Категории респондентов	Все категории преподавателей и сотрудников	Преимущественно профессорско–преподавательский состав
Метод сбора информации	Анкетирование (преимущественно онлайн)	Анкетирование
Выбор оценочных показателей	Разрабатываются каждым университетом самостоятельно	Разрабатываются университетами самостоятельно, но в основе лежат набор показателей, характеризующих критерий конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования
Используемые критерии удовлетворенности	Взаимоотношения с руководством и в коллективе; Предоставляемые условия и ресурсы для работы. Участие в принятии решений	Материальное положение Социальная сфера, взаимоотношения с руководством и в коллективе
Обработка результатов	Построение карт важности. Кореляционный анализ. Статистическая обработка результатов. Использование специального программного обеспечения. Рекомендации по каждому критерию, с учетом результатов, полученных в прошлый период оценки	Статистическая обработка результатов, использование специального программного обеспечения, общий вывод и рекомендации

Продолжение таблицы 4

Критерий	Зарубежные университеты	Российские университеты
Доступность методик и критериев анализа	Методики, критерии и анкеты являются доступными на официальных сайтах вузах или на специальных страницах, созданных на время проведения исследования	Информация о методиках, критериях и анкетах, используемых в исследованиях представлена в специальных документах, однако доступна посторонним лицам и самим участникам опросов лишь в обобщенном виде
Доступность результатов исследований	Создаваемые по итогам каждого исследования отчеты доступны широкому кругу лиц: обязательно представляются лицам, принявшим участие в опросах, распределяются по каждому подразделению, размещаются на сайте вуза	Результаты оформляются в отчеты, которые официально публикуются и предоставляются руководству. Однако они не являются открытыми для обсуждений
Использование результатов в дальнейшей деятельности вуза	Результаты обсуждаются на заседаниях отдельных подразделений и руководства вуза в целом. Отчеты о принятых решениях доступны участникам исследований через указанный срок. Последующие исследования осуществляются с учетом проведенных мероприятий	Отчеты по итогам исследований предоставляются руководству, использующему их при принятии управленческих решений. Информация об этом не предоставляется внешним пользователям

Главным отличием практики российских университетов является проведение оценки удовлетворенности персонала в рамках существующей в вузе системы менеджмента качества и чаще всего во время участия вуза в конкурсе на соискание Премии Правительства РФ в области качества или конкурсе

«Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования».

Было проведено исследование персонала образовательной организации по реализации услуг дополнительного профессионального образования взрослых с помощью анкет «Оценка удовлетворенности условиями труда (производственной средой)» и «Исследование психологического климата в трудовом коллективе».

Анкеты содержат вводную часть, в которой говорится о целях и задачах исследования, приводятся правила заполнения анкеты и гарантируется анонимность

Для проведения опроса было использовано самое широкое привлечение руководителей структурных подразделений, профессорско–преподавательского состава, учебно–вспомогательного персонала, работников бухгалтерии, отдела организационно–технического обеспечения, редакционно–издательского отдела и отдела кадров приняли участие 89 сотрудников или 70 % персонала.

Распределение респондентов по полу, возрасту и стажу работы в представлено в таблицах 5, 6, 7.

Таблица 5 – Распределение респондентов по полу

Сотрудники	Число респондентов, чел.	Количество респондентов, в процентах
Мужчины	18	20
Женщины	71	80

Данные таблицы 5 показывают, что в опросе принимали участие, в основном, женщины, их 80 %. Это особенность коллектива образовательной организации.

Таблица 6 – Распределение респондентов по возрасту

Возраст сотрудников	Число респондентов, человек	Количество респондентов, в процентах
20–30 лет	21	23
31–40 лет	37	42
41–50 лет	17	19
51–60 лет	9	10
старше 60 лет	5	6

Большая часть сотрудников, ответивших на вопросы анкеты, среднего возраста: 42 % сотрудников в возрасте 31– 40 лет. Это продуктивные сотрудники, имеющие жизненный опыт. Около трети ответивших (23 %) – молодые сотрудники, в возрасте до 30 лет.

Таблица 7 – Распределение респондентов по стажу работы в институте

Стаж работы, лет	Число респондентов, человек	Количество респондентов, в процентах
До 1 года	24	27
1–3 года	24	27
3–5 лет	15	17
5–10 лет	26	29

Как видно из таблицы 8 большинство респондентов (54 %) имеют небольшой стаж работы в данной организации: от года и до трех лет. Затем следует категория сотрудников, стабильно работающих в организации (свыше пяти лет), их 29 %.

При проведении опроса мы попытались выявить мнение респондентов относительно того, удовлетворены ли они технической организацией рабочего места, физическими условиями труда, состоянием бытовых

помещений.

Мы попросили оценить существующую систему морального стимулирования, определить аспекты работы, являющиеся наиболее важными. Хотелось узнать, насколько ясны сотрудникам цели организации и своей работы, выяснить насколько часто бывают разногласия с коллегами, есть ли возможность повысить квалификацию и т.п.

Ответы на ключевые вопросы анкет представлены в таблице 8, 9.

Таблица 8 – Оценка удовлетворенности персонала условиями труда (производственной средой)

Утверждение	Вариант ответа		
	Да	Нет	Отчасти
Удовлетворены ли Вы физическими условиями труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)?	75 (84 %)	5 (6 %)	9 (10 %)
Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?	21 (23 %)	31 (35 %)	37 (42 %)
Удовлетворены ли Вы организацией питания на рабочем месте?	40 (45 %)	36 (40 %)	13 (15 %)
Удовлетворены ли Вы техническим оснащением рабочего места?	76 (85 %)	6 (7 %)	7 (8 %)
Удовлетворены ли Вы состоянием бытовых помещений (автопарковка, столовая, санузлы и т.п.)	72 (81 %)	7 (8 %)	10 (11 %)

Можно отметить, что в целом персонал удовлетворен условиями труда: ответ «да» дали в среднем 66 % опрошенных. Исключение составляет удовлетворенность размером заработной платы. Здесь неудовлетворенных и отчасти удовлетворенных респондентов большинство: 31 % и 37 % соответственно к 21 % довольных размером зарплаты. Что легко объяснимо, так как организация является бюджетной и размеры окладов сотрудников невелики.

На вопрос «Какие из следующих аспектов ситуации в организации вызывают у Вас озабоченность?» ответы респондентов распределились

следующим образом:

- уровень оплаты труда – 68 (76 %);
- организация питания – 30 (34 %);
- система поощрения лучших сотрудников – 25 (28 %);
- информирование коллектива – 24 (27 %);
- возможность защиты от несправедливости – 18 (20 %);
- возможность доведения своего мнения до руководства – 14 (16 %);
- взаимоотношения в коллективе – 12 (13 %);
- отношение к инициативным работникам – 9 (10 %);
- условия труда – 5 (6 %);
- взаимоотношение с руководством – 5 (6 %);
- состояние трудовой дисциплины – 4 (4 %).

И вновь выявилось большое количество персонала, недовольного уровнем оплаты труда и системой поощрения лучших сотрудников: эти аспекты вызывает наибольшую озабоченность и отмечены 68 и 25 раз соответственно. Также большую озабоченность коллектива вызывает организация питания, уровень информированности коллектива.

На вопрос «Как вы оцениваете систему морального стимулирования в организации?» ответы выглядят так:

- морального стимулирования практически нет, никто не скажет «спасибо» за труд – с этим утверждение согласны 6 % персонала;
- моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное – дали согласие 47 % опрошенных;
- меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования – согласились также 47 % участников анкетирования.

Далее мы попросили отметить те формы морального стимулирования, которые сотрудники считают лучшими. Ответы распределились так:

- ощущение своей принадлежности, нужности для компании, уважение, признание со стороны коллег, руководителя – 73 (82 %);
- похвала руководителя – 30 (34 %);

- почетная грамота, благодарность – 28 (31 %);
- присвоение звания «Лучший работник» – 13 (15 %).

Среди аспектов работы, являющихся для работников самыми важными, были названы:

- интересная работа – 83 (93 %);
- благоприятные условия труда – 70 (78 %);
- уровень зарплаты – 69 (77 %);
- хороший, дружный коллектив – 68 (76 %);
- возможность больше заработать тому, кто больше прикладывает усилий – 50 (66 %);
- возможность проявить инициативу и предприимчивость – 41 (46 %);
- доброжелательное отношение руководителей к подчиненным – 61 (69 %).

Таким образом, большинство работников образовательной организации считает, что нужность для компании, признание и уважение со стороны коллег являются лучшей формой морального вознаграждения. И, в качестве наиболее важных аспектов своей работы, отмечают такие как: интересная работа, благоприятные условия труда, уровень зарплаты, дружный коллектив.

Оценка коллективом психологического климата своей организации представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка психологического климата в трудовом коллективе организации

Наименование критериев	Вариант ответа		
	Да	Нет	Отчасти
Ясна ли вам общая стратегия деятельности института?	21 (23 %)	31 (35 %)	37 (42 %)
Понимаете ли вы, что должны делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей института?	75 (84 %)	5 (6 %)	9 (10 %)

Продолжение таблицы 9

Наименование критериев	Вариант ответа		
	Да	Нет	Отчасти
Понимаете ли вы, чем определяется ваша зарплата?	47 (53 %)	16 (18 %)	26 (29 %)
Удовлетворены ли вы содержанием своей работы?	55 (62 %)	5 (6 %)	29 (32 %)
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	77 (87 %)	4 (4 %)	8 (9 %)
Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?	63 (71 %)	10 (11 %)	16 (18 %)
Если ваш ответ на предыдущий вопрос «да», то имеете ли вы для этого возможность?	40 (45 %)	13 (15 %)	36 (40 %)
Охотно ли Вы рекомендуете свою организацию как работодателя?	42 (47 %)	18 (20 %)	29 (33 %)
Удовлетворены ли вы отношением с непосредственным руководителем?	78 (88 %)	2 (2 %)	9 (10 %)
У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива	86 (97 %)	0 (0 %)	3 (3 %)
У меня бывают разногласия с коллегами по работе	9 (10 %)	48 (54 %)	32 (36 %)
Имеется ли у вас возможность продвижения по службе	25 (28 %)	31 (35 %)	33 (37 %)
Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям	10 (11 %)	57 (64 %)	22 (25 %)
Присутствует ли в Вас энтузиазм и гордость за принадлежность к своей организации?	59 (66 %)	8 (9 %)	22 (25 %)

Данные таблицы показывают, что большая часть персонала (84 %) понимает, что нужно делать для достижения целей организации. Удовлетворены содержанием своей работы 62 %. Могут открыто высказать своему руководителю идеи и предложения 87 % сотрудников. У 66 % персонала присутствует энтузиазм и гордость за принадлежность своей

организации. Сложились хорошие отношения с коллегами по работе, редко бывают разногласия у подавляющего большинства сотрудников (97 %).

Однако, треть коллектива (35 %) считает, что возможность продвижения по службе в данной организации отсутствует; 64 % опрошенных полагают, что занимаемое ими служебное положение не соответствует имеющимся способностям.

На вопрос «Перешли бы Вы работать на другое место работы? Почему?» положительный ответ дали 55 % респондентов. Основной причиной возможного увольнения был назван низкий размер заработной платы. Возможными причинами увольнений названы также: отсутствие свободного графика работы, высокая загруженность и напряженность труда, отсутствие возможности развития. Ответ «нет» дали 35 % опрошенных, объяснив свою позицию благоприятными условиями труда, большим стажем работы в организации, удовлетворением содержанием труда. 10 % респондентов затруднились ответить на этот вопрос.

Исследование показало, что основной причиной неудовлетворённости персонала работой является низкая оплата труда. Текучесть кадров в целом по институту в 2019 составила 17 %, в 2020 г. этот показатель был примерно на том же уровне. Неверно было бы ожидать, что сотрудник останется в организации, руководствуясь только своей потребностью в самореализации и стремлением работать в дружном коллективе, когда заработная плата позволяет едва сводить концы с концами.

На основании проведенного исследования можно выделить факторы, формирующие удовлетворённость сотрудников образовательной организации:

1) Руководство:

- политика и цели организации;
- репутация организации.

2) Методы работы с персоналом:

- оплата труда;
- признание;

- карьера;
- обучение и развитие.

3) Коллектив:

- психологическая атмосфера;
- взаимоотношения с руководством.

4) Оборудование, ресурсы:

- физические условия труда;

3 Разработка рекомендаций по использованию маркетинга персонала высшими учебными заведениями

3.1 Разработка алгоритма управления маркетингом персонала высшими учебными заведениями

Одной из важных составляющих исполнительской функции персонал–маркетинга является отбор персонала. Его можно охарактеризовать как этап формирования специфического «продукта» – трудового потенциала организации–работодателя.

С точки зрения персонал–маркетинга предприятиям–учреждениям следует активно использовать процесс отбора персонала для выявления и учета требований претендентов, предъявляемых к работодателю.

Реальный учет этих требований должен отражаться в мероприятиях по дополнительной структуризации должностей и рабочих мест, обеспечению надлежащих условий труда; разработке и реализации систем управления мотивацией трудовой деятельности, развитию персонала.

Маркетинг человеческих ресурсов создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

С позиций маркетинга персонала процесс его отбора должен выполнять так называемую «сервисную» функцию, которая является составной частью более крупной коммуникативной функции персонал – маркетинга. «Сервисная» функция отбора персонала должна решать задачу формирования окончательного предпочтения кандидата и работать на создание позитивного имиджа организации – работодателя.

Этапы реализации эффективного алгоритма внутреннего маркетинга персонала в высшем учебном заведении представлены на рисунке 5.

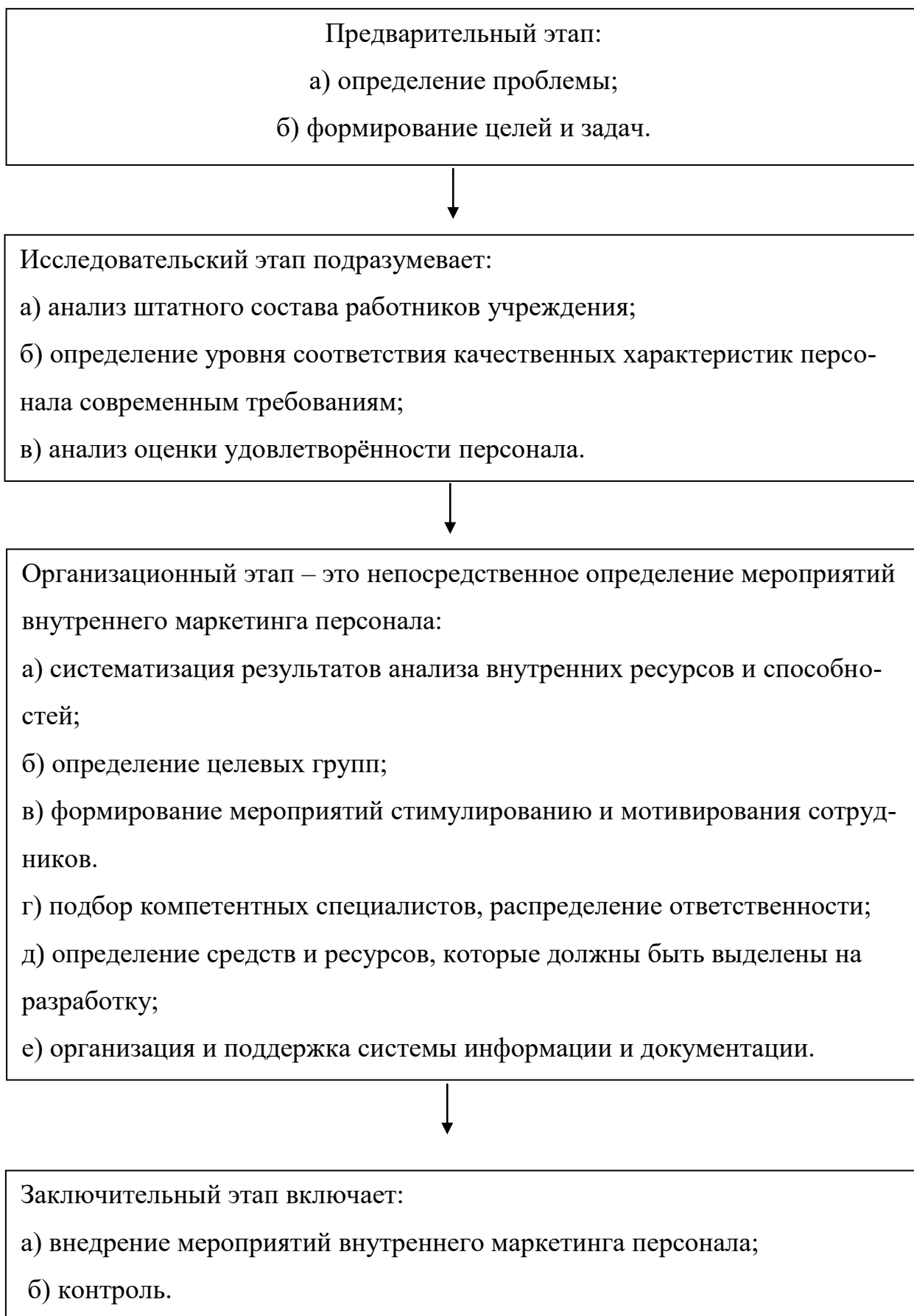


Рисунок 5 – Этапы реализации эффективного алгоритма внутреннего маркетинга персонала в высшем учебном заведении

1) Предварительный этап включает в себя:

а) определение проблемы

Для того чтобы выявить проблему необходимо провести ряд мероприятий. Способы определения проблемы маркетинга персонала в высшем учебном заведении:

- наблюдение;
- опрос;
- интервью;
- анкетирование;
- тестирование;
- анализ рейтинга;
- неформальные коммуникации.

б) формирование целей и задач

Ясное, четкое изложение проблемы и формулирование целей является ключом к проведению успешного механизма внутреннего маркетинга персонала.

Возможные цели маркетинга персонала для высших учебных заведений:

- покрытие потребности в человеческих ресурсах (деловая);
- оптимальное использование трудовых ресурсов;
- активизация человеческого фактора при работе;
- воссоздание в сотруднике таких качеств, как лояльность и уважительное отношение к учреждению, в котором он работает.

Так же можно выделить ряд задач:

- создание имиджа организации;
- анализ рынка труда;
- определение предпочтений сотрудников;
- разработка предложений для персонала;
- структурирование должностей и оценка их эффективности;
- организация массовых мероприятий компании;

- обучение кадров;
- изучение запросов тех, кто планирует занять вакантное место, и уже работающего персонала;
- поиск дополнительных источников кадров;
- определение издержек на процесс работы с потенциальными сотрудниками в любых возможных управленческих ситуациях;
- планирование образовательных программ и тимбилдинговых мероприятий для работников.

Чтобы не испытывать дефицита в кадрах, необходимо хорошо владеть ситуацией на рынке рабочей силы. Нужно понимать ожидания потенциальных сотрудников и, отталкиваясь от этого, формировать ответное предложение. Цель маркетинга персонала – привлечь к сотрудничеству лучших специалистов.

Система маркетинга персонала будет отвечать требованиям эффективности в том случае, если сумеет своевременно оценить все тренды рынка рабочей силы, почувствовать возможные колебания в социальной сфере и результаты технологических прорывов. Немаловажным аспектом при этом всегда будет оставаться правовой характер трудовых отношений.

2) Исследовательский этап подразумевает:

- а) анализ штатного состава работников учреждения;
- б) определение уровня соответствия качественных характеристик персонала современным требованиям.

Оценка персонала – это система четких показателей, по которым можно определить, соответствует ли человек занимаемой должности, достаточно ли он эффективен, какие стороны ему нужно «подтянуть», чтобы стать еще лучше.

Грамотная оценка персонала полезна и руководителям, и сотрудникам:

- Она помогает определить уровень специалистов, их навыки и компетенции. Проще принять решение, кого продвигать, а кого нужно больше мотивировать на выполнение работы или увольнять.

– На основе данных оценки совершенствуется система мотивации и рейтингов.

– В организации становится больше порядка, пропадает хаос и неорганизованность.

Верно разработанные критерии и оценки работы сотрудников помогают руководителю эффективно использовать человеческий ресурс в учреждении.

Вот какие стратегические решения можно принять, изучая результаты оценки:

– разработать систему кадрового планирования – определиться с матрицей продвижения сотрудников;

– создать кадровый резерв, понять, какие сотрудники в перспективе могут перейти из линейных должностей на руководящие;

– провести анализ эффективности рабочих процессов, разобраться с системой мотивации, выявить лидеров и узкие места в бизнес–логике организации.

в) анализ оценки удовлетворенности персонала.

Оценку удовлетворенности персонала в высших учебных заведениях можно провести несколькими способами:

– опрос;

– анкетирование.

Так же можно использовать методику DeMetrics. Это стандартизированная диагностика факторов неудовлетворённости работой, которая необходима для своевременного понимания болей и потребностей ценных сотрудников, и их удержания в компании. С помощью этой методики можно проанализировать основные показатели:

1) интерес к процессу: удовольствие от трудового процесса, содержания и результата работы;

2) творчество: возможности для творческого самовыражения и проявления инновативности;

3) признание заслуг: известность и авторитет в профессиональном обществе;

4) перспектива роста: карьерные перспективы;

5) полезность: ощущение важности работы, моральное самоуважение;

6) отношения с начальством: отношения с непосредственным руководителем;

7) отношения с коллегами: взаимоотношения в коллективе;

8) заработная плата: уровень оплаты труда;

9) социальный пакет и бонусы: компенсационный пакет и дополнительные льготы;

10) условия работы: необходимые условия для эффективной работы.

Методика подходит для регулярных корпоративных исследований, при внедрении новой системы мотивации и мониторинге её эффективности, а также для управления текучестью персонала на основе объективных данных.

3) организационный этап – это непосредственное определение мероприятий внутреннего маркетинга персонала:

а) систематизация результатов анализа внутренних ресурсов и способностей;

б) определение сегментации сотрудников учреждения;

Кадры образовательного учреждения – это основной состав работников данного учреждения.

Все работники высшего учебного заведения делятся на четыре категории:

– административно–управленческий персонал;

– профессорско–преподавательский состав;

– учебно–вспомогательный персонал;

– обслуживающий персонал.

в) формирование мероприятий по мотивации и стимулированию сотрудников.

Исследование теоретических подходов к стимулированию позволяет разделить инструменты стимулирования на две большие группы – материальные и нематериальные. Ниже приведены виды стимулирования персонала организации (см. рисунок 6).



Рисунок 6 – Виды стимулирования персонала организации

Другим типом стимулов материального характера являются не денежные стимулы или социальный пакет. Для российской практики социальный пакет работника образовательной организации включает:

- 1) обязательное медицинское страхование (для всех работников бюджетной сферы);
- 2) добровольное медицинское страхование (в системе частных образовательных организаций);
- 3) предоставление путевки в санаторий или дом отдыха для педагога или его детей;
- 4) предоставление льготного абонеента на оплату бассейна или тренажерного зала;
- 5) организация экскурсии и других видов досуга;

6) проведение корпоративных мероприятия (Новый год, День преподавателя).

Наиболее реалистичные малозатратные разовые варианты использования стимулов, которые решают больше психологические задачи и могут оказаться полезными на некоторое время. Они ни к чему не обязывают работника и могут применяться ко всем членам коллектива.

Функциональные неденежные стимулы обусловлены улучшением условий и организацией труда. К таким стимулам можно отнести:

- 1) аттестацию на высшую категорию.
- 2) содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта.
- 3) назначение на руководящую должность (заместителем директора и др.).

Перечисленные стимулы затратны, но долгосрочны и их использование должно быть избирательным, что бы получаемый эффект для организации был выше произведенных затрат. Здесь важна степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности педагога для учреждения.

Противоположными по сущности, но направленные на вовлечение персонала в эффективную работу, являются стимулы нематериального характера. Социально–психологические стимулы могут быть позитивными и негативными. Так, например, похвала, поощрение, одобрение поддержка положительно воздействуют на работника, подчеркивая значимость его действий, а порицание, критика призваны отрицательно оценивать действия работника. Важным стимулом к работе является признание профессиональных заслуг, как один из способов вознаграждения. Человеку доставляет удовольствие, когда его работу отметят в присутствии всех членов коллектива.

Творческие стимулы – это способы мотивации творческих кадров, которые бы обеспечивали их образовательный и профессиональный рост. Данные подходы востребованы в работе с активными профессионалами, креативными личностями. Даже разовое использование такой мотивации может

быть полезно. Оно необходимо одаренному педагогу для дальнейшего саморазвития. Среди таких приемов выделяют: доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой проделанной работы, устная похвала после посещения урока (занятия), содействие в выдвижении на престижный конкурс, возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях (форумах, конференциях), в том числе международных, помощь в обобщении опыта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций в печати. На рисунке 7 приведена система стимулирования персонала образовательной организации.



Рисунок 7 – Система стимулирования персонала образовательной организации

Система оплаты труда в образовательной организации выступает инструментом прямой материальной мотивацией. Эффективная система оплаты труда играет существенную роль в маркетинге персонала, она стимулирует сотрудников к увеличению производительности и в конечном итоге приводит к повышению эффективности всей организации в целом.

г) подбор компетентных специалистов, распределение ответственности;

д) определение средств и ресурсов, которые должны быть выделены на разработку маркетинговых мероприятий;

е) организация и поддержка системы информации и документации.

Первоначально должен быть установлен перечень участвующих в проекте. Следующим элементом организационного этапа является определение средств и ресурсов, которые должны быть выделены на разработку механизма внутреннего маркетинга персонала. Также необходимо проинформировать персонал компании как о целях, с которыми проводится опрос, так и о том, как планируется использовать его результаты.

Результаты внутреннего анализа должны быть систематизированы таким образом, чтобы учреждение получило представление о связи требований к рабочему месту со степенью важности для каждого из сегментов рынка труда, а также о связи с собственными сильными и слабыми сторонами, позволяющими удовлетворить эти требования.

Как и в других видах маркетинга во внутреннем маркетинге персонала также необходимо готовить сообщение для конкретных целевых групп. Поэтому важно определить на какие целевые группы будут направлены мероприятия внутреннего маркетинга персонала.

Основой для определения целевых групп соответствующих характеристик является сегментация сотрудников высшего учебного заведения.

Из-за действия многочисленных ситуативно-значимых факторов трудно найти единственно верный комплекс мер, который бы обеспечивал результативность целей в области внутреннего маркетинга персонала. Оптимальным выходом является комбинирование методов и мероприятий.

4) заключительный этап включает:

а) внедрение мероприятий внутреннего маркетинга персонала;

б) контроль и проверка внедрения мероприятий внутреннего маркетинга.

Внедрение – процесс действия; использование в производстве, в практике результатов каких-нибудь исследований, экспериментов.

Внедрение и дальнейшее использование основательно разработанного механизма внутреннего маркетинга персонала должно привести к выполнению поставленных целей.

Контроль является завершающей стадией этапа разработки механизма внутреннего маркетинга персонала, он состоит не только в проверке соответствия достигнутых результатов запланированным, но и в анализе текущей рыночной ситуации, в оценке итоговых показателей деятельности.

Следует провести следующие мероприятия:

1) Прежде всего, в рамках организации необходимо определить конкретные цели и задачи реализации маркетинговых мероприятий в области персонала с целью последующей конкретизации функций и их распределения в системе управления персоналом.

2) Для более эффективного распределения функций маркетинга персонала организации необходимы структурные изменения системы управления персоналом, позволяющие делегировать полномочия конкретным сотрудникам, подобранным в соответствии с их профессионально-квалификационными характеристиками, а также знаниями и опытом в смежных по профилю направлениях деятельности. Образованную подсистему маркетинга персонала целесообразно увязать с деятельностью других подсистем системы управления персоналом, с которыми она будет взаимодействовать в результате реализации закреплённых за ней функций маркетинга персонала. При этом необходимо руководствоваться комплексным подходом к решению поставленных задач на всех уровнях подготовки управленческих решений.

3) Миссия маркетинга персонала – формирование и обеспечение целостности высококвалифицированного трудового коллектива, и улучшение его использования в интересах организации. Широта применения маркетинга в системе управления персоналом гораздо больше, однако сделанный в диссертации в результате проведения исследования акцент на поддержание конкурентоспособности персонала организации в условиях его численной стабиль-

ности и эффективное удовлетворение потребности организации в персонале указывает на наибольшую степень применения богатого арсенала маркетинговых средств, методов в кадровой работе. Это подтверждают предлагаемые автором методические подходы к последовательному поэтапному проведению маркетинговых исследований рынка труда.

4) С целью рационализации проведения маркетинговых мероприятий в области персонала, поставленных перед подсистемой маркетинга персонала целей, задач и выполнения функций необходимо повышать профессионально–квалификационные качества работников подсистемы. В связи с этим было бы целесообразно проводить анализ рынка труда с целью выявления текущего уровня соответствия современным требованиям к персоналу смежного профиля профессионально–квалификационной подготовки работников подсистемы маркетинга персонала организации. Далее необходима разработка программы подготовки, переподготовки, обучения и повышения квалификации работников подсистемы. Для этого необходим мониторинг современных образовательных программ и учреждений, специализирующихся на предоставлении образовательных услуг, с последующим их анализом и выбором наиболее соответствующих целевым установкам организации и эффективным с точки зрения соотношения цена–качество. Одновременно необходимо обеспечить привлекательность условий занятости не только для сотрудников организации. Но и в процессе проведения подбора посредством тематических источников информации создавать положительный имидж для потенциальных соискателей, в том числе и подсистеме маркетинга персонала.

5) Для повышения мотивации и стимулирования работников подсистемы маркетинга персонала было бы целесообразным и правильным реализовать механизм премирования, морального и материального поощрения работников по результатам их труда. Основанием для премирования должно быть чёткое соотношение качества и сроков выполнения закреплённых за подсистемой маркетинга персонала функций и достигнутой в результате выполнения функций экономии как во временном, так и в финансовом отноше-

нии. В этом отношении важно правильно определить главные, конечные показатели результатов деятельности подсистемы маркетинга персонала, а также точно установить сроки выполнения производственных заданий и стоимость проведения исследовательских мероприятий.

6) В процессе отработки механизма реализации методических подходов к проведению маркетинговых исследований рынка труда необходимо помнить о приоритетности собственного трудового потенциала организации. Для этого необходимо установить и развивать обратную связь между работодателем и работником. Важно не только направлять усилия на повышение конкурентоспособности персонала организации, но и обеспечить работникам приемлемые условия и оплату их труда. Это также может рассматриваться как одна из приоритетных задач маркетинга персонала организации. Вкладывая капитал в качественные показатели персонала, добиваясь максимальной трудовой отдачи, не обеспечивая удовлетворяющих персонал условий занятости в организации, можно незаметно утратить этот важный стратегический ресурс, что неминуемо приведёт к серьёзным экономическим потерям.

Итоговым выводом проведённого диссертационного исследования можно отметить, что тематика маркетинга персонала имеет широкий спектр использования в различных сферах трудовых отношений.

Любой организационный план – это совокупность мероприятий, предполагаемых к осуществлению и упорядоченных для этого с позиций последовательности (времени) и исполнителей. С этой точки зрения план маркетинга персонала не является исключением.

Использование результатов проведенного исследования позволяет организациям–работодателям получить конкурентные преимущества на рынке труда и обеспечить формирование и сохранение позитивного персонал–имиджа в глазах потенциальных и действующих сотрудников.

3.2 Рекомендации по использованию инструментов маркетинга персонала высшими учебными заведениями (на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»)

Итак, в результате обследования были сформулированы следующие выводы и рекомендации по использованию инструментов маркетинга персонала высших учебных заведений:

1) формирование кадровой политики организации с учетом маркетинговой концепции реализации направлений деятельности служб управления персоналом;

В зависимости от отношения предприятия к собственным и внешним сотрудникам, выделяют два вида политики, приведенных в таблице 10.

Таблица 10 – Виды формирования кадровой политики

Виды политики	Особенности	Плюсы	Минусы
Открытая	Компания готова принимать новых людей на любые должности, даже самые высокие	Приток «свежей крови» – идеи, опыт, свежий взгляд на производственные процессы. Легко вводить инновационные решения	Зарплата должна быть не ниже среднерыночной. Мотивация для сотрудников снижается
Закрытая	Организация стремится выращивать кадры: на рядовые должности принимают новичков, а своих сотрудников продвигают по карьерной лестнице	Эффективна при дефиците специалистов. Дополнительная мотивация для членов коллектива – атмосфера, возможность карьерного роста, корпоративный дух	Необходимо постоянно обучать людей и повышать их квалификацию. Могут появиться внутренние неформальные группировки

2) построение «дерева целей» маркетинга персонала и определению состава и содержания его функций представлено на рисунке 8.

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации – задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода «дерева целей». Выделяется генеральная цель и цели более низкого уровня.

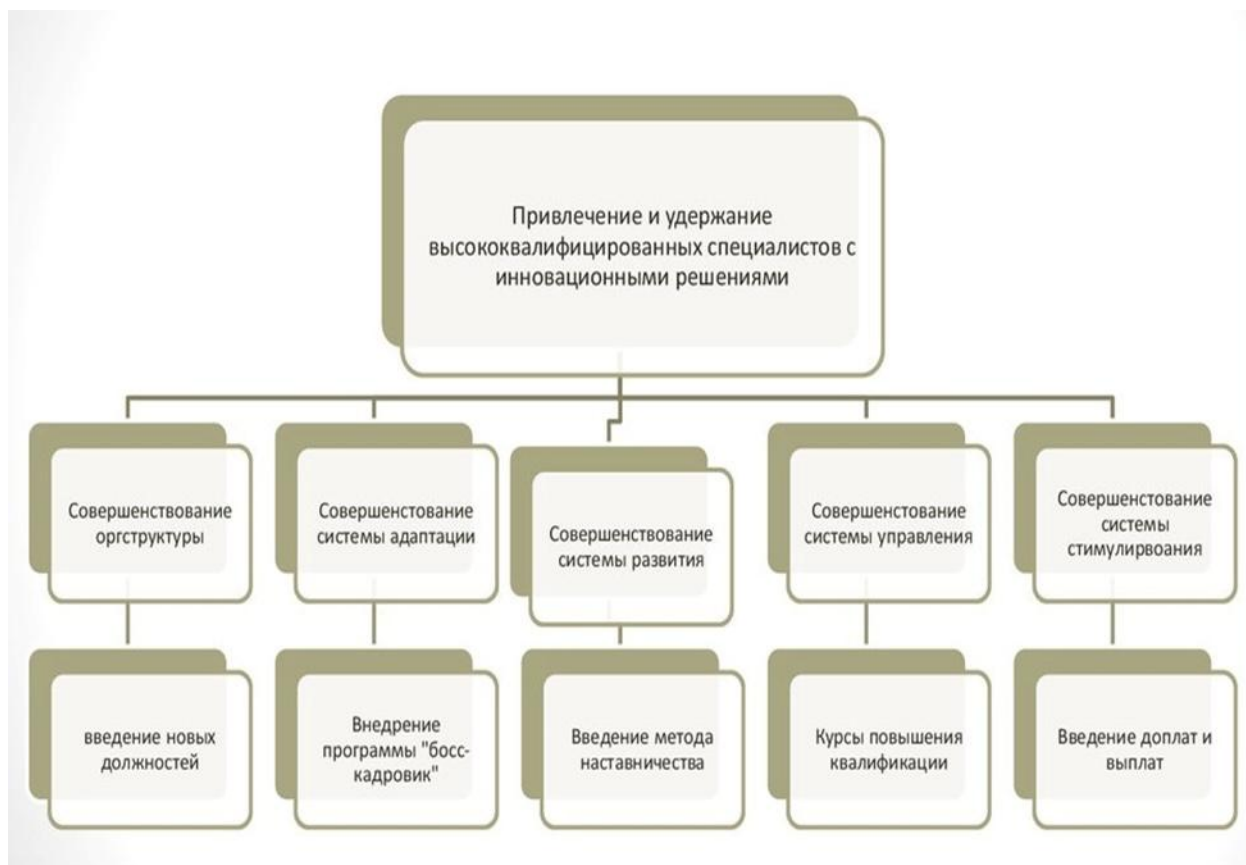


Рисунок 8 – Дерево целей

3) определение схемы конфигурации и содержания взаимосвязей в организационной структуре управления маркетингом персонала, а также ее места в общей системе управления человеческими ресурсами на уровне организации представлено на рисунке 9.

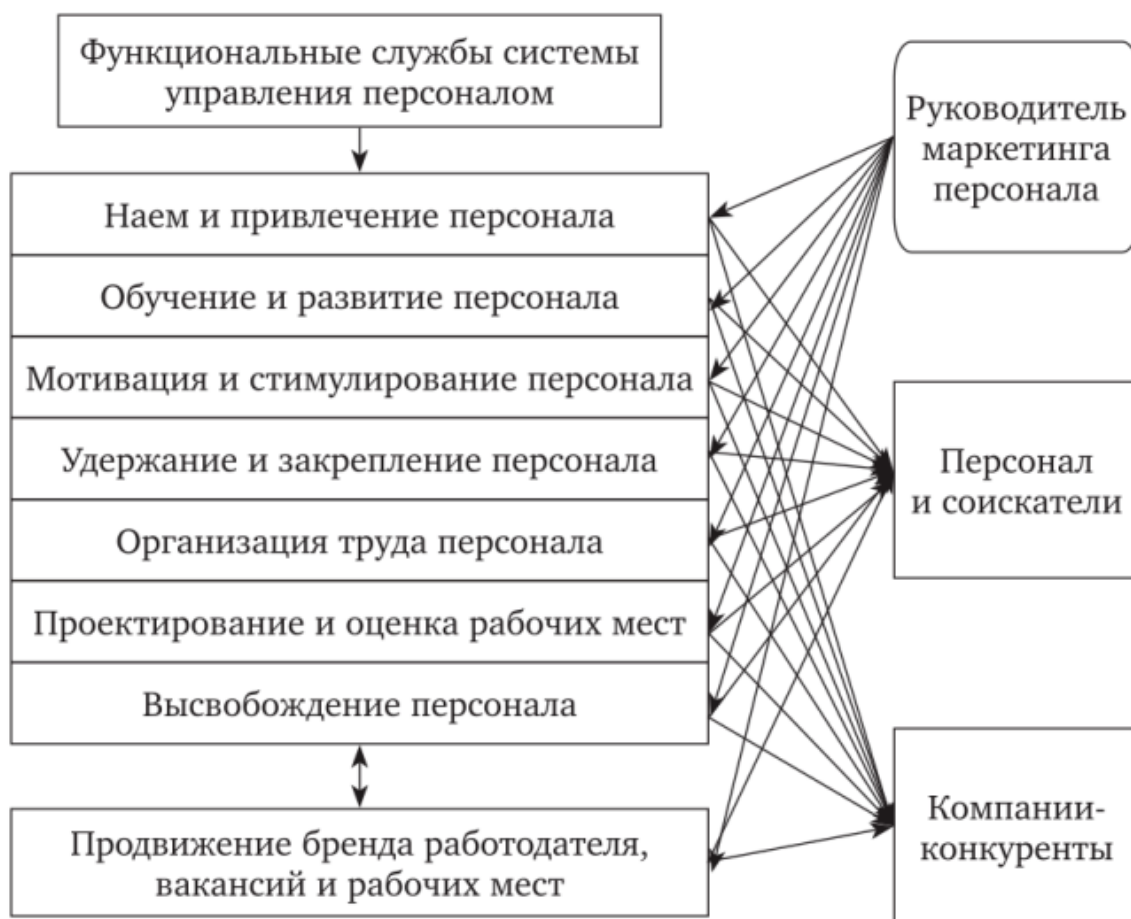


Рисунок 9 – Место и роль маркетинга персонала
в системе управления персоналом организации

Вместе с тем место маркетинга персонала в организационной структуре системы управления персоналом может быть реализовано в виде следующих организационно–структурных решений:

- формирование в системе управления персоналом относительно обособленной организационной структуры маркетинга персонала, подразделения которой будут ориентированы на реализацию технологии маркетинговой деятельности в сфере персонала;
- создание специализированных подразделений, которые будут выполнять определенные функции маркетинга персонала, с одновременным закреплением отдельных функций за подразделениями службы управления персоналом;
- закрепление всех функций маркетинга персонала за действующими подразделениями службы управления персоналом;

– реализация функций маркетинга персонала в рамках матричной структуры при взаимодействии с линейно–функциональной структурой службы управления персоналом.

В целом же организационная структура управления маркетингом персонала напрямую зависит от типа организации. Например, небольшие организации, активно разрабатывающие новые товары в непрерывно изменяющихся условиях, как правило, предпочитают гибкие структуры. В то же время крупные компании, действующие на более стабильных рынках, в целях интеграции чаще используют централизованные структуры.

4) составление требований к персоналу со стороны работодателя как основы структуризации рабочих мест и построения программы отбора персонала;

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация–работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров:

Способности:

- уровень полученного образования;
- необходимые знания (основные и дополнительные);
- практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;
- опыт работы в определенных должностях;
- навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности:

- способность к восприятию профессиональных нагрузок;
- способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.;
- сфера профессиональных интересов;
- стремление к самовыражению и самореализации;
- способность к обучаемости;

– заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

– описание работы или должности (должностная инструкция), включающие 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 и специальном образовании, навыках работы;

– карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

5) классификация состава и методов анализа требований (запросов) к работодателю со стороны потенциальных и действующих сотрудников, как основы формирования взаимовыгодных трудовых отношений и направлений совершенствования кадровой политики организации–работодателя;

6) формирование позитивного персонал–имиджа организации и определения целесообразных направлений позиционирования и репозиционирования работодателя на рынке труда.

Ниже приведена структура имиджа высшего учебного заведения (см. рисунок 10).

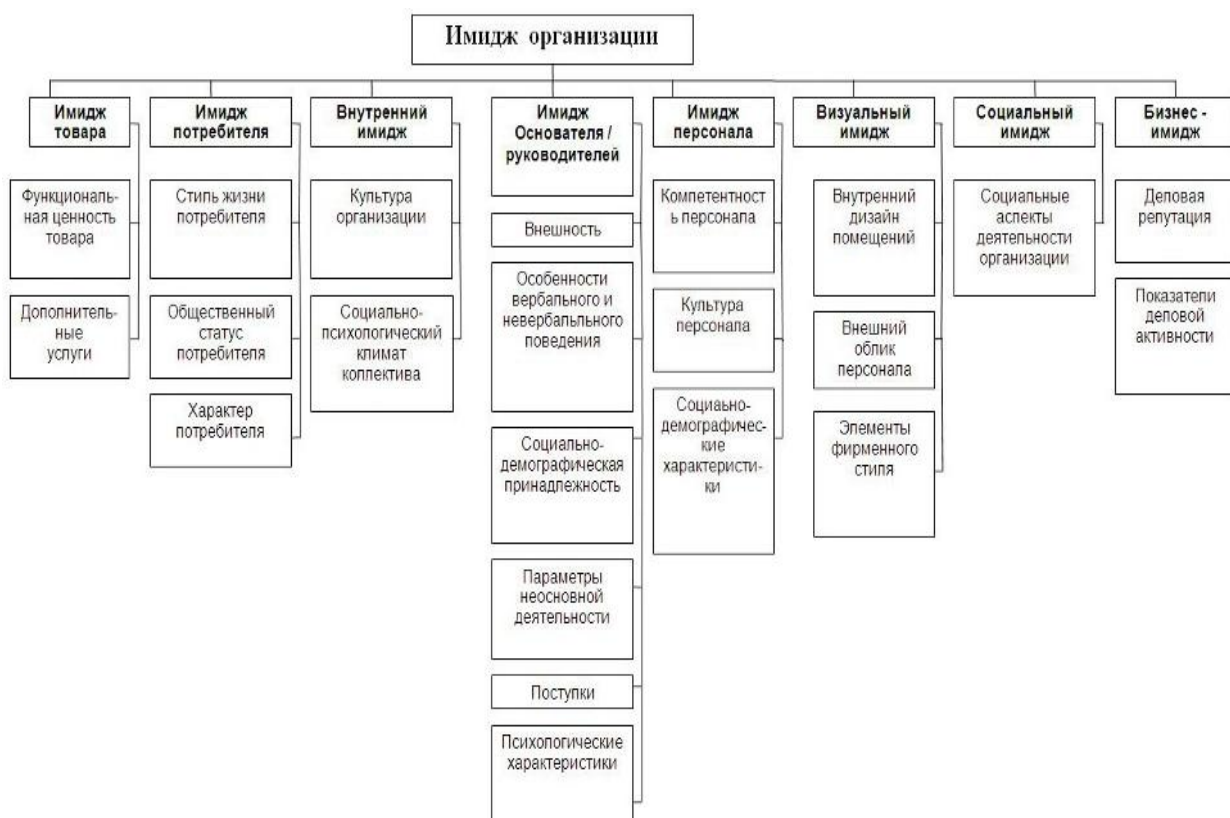


Рисунок 10 – Структура имиджа организации

7) реализация основных функций маркетинга персонала, обеспечивающих целенаправленное и постепенное решение стратегических задач взаимодействия организации–работодателя с другими субъектами рынка труда: потенциальными соискателями, штатными сотрудниками, кадровыми компаниями, обеспечивающими процесс поиска и найма персонала, учебными заведениями, являющимися источником покрытия кадровой потребности, средствами информации, обслуживающими рынок труда.

При всем многообразии задач маркетинг персонала выполняет две главных функции: коммуникация с соискателями/сотрудниками и информирование.

Информирование включает проведение исследований, изучение источников (отраслевые издания, статистика бирж труда, маркетинговые материалы конкурентов) и сбор данных для будущего кадрового планирования.

Коммуникация предполагает прямой выход на кандидатов, сотрудничество с учебными заведениями и «охота» на перспективных выпускников, печать имиджевых материалов для построения бренда работодателя, проведение пиар ивентов, спонсорских мероприятий и других активностей. Для существующих сотрудников также нужно выстраивать имидж компании и руководства, чтобы растить лояльность, повышать эффективность работы, заниматься тимблидингом и снижать текучку. Выпускать корпоративные издания, общаться с сотрудниками через интервью и анкетирование.

В заключение следует отметить, что предлагаемые меры позволят, во-первых, сформировать у сотрудников приверженность к компании и снизить текучесть кадров, во-вторых, окажут положительное влияние на имидж организации на рынке труда и повысят привлекательность учреждения для потенциальных кандидатов. При этих условиях корпоративный университет может рассматриваться как элемент маркетинга персонала.

3.3 Система показателей для оценки использования алгоритма управления маркетинга персонала

Как показано в модели системы оценки, принятые по итогам исследования направлены не только на объект оценки, то есть на повышение уровня удовлетворенности персонала, они могут также касаться совершенствования ряда процессов и деятельности отдельных подразделений вуза.

Оценка удовлетворенности персонала должна быть тесно взаимосвязана с другими процессами, осуществляемыми в рамках системы управления персоналом вуза, в частности с:

- анализом конкурентной позиции университета как работодателя;
- планированием выбытия персонала (в том числе в связи с изменением контингента обучающихся и состава образовательных программ);
- планированием карьеры и организации карьерного роста персонала (во многих университетах в настоящее время отсутствует четкая политика

формирования и развития кадрового резерва);

- анализом кадрового потенциала университета;
- планированием социальной поддержки персонала.

Необходимо отметить, что простое проведение оценки удовлетворенности персонала, даже на основе разработанного процесса недостаточно. Во-первых, результаты должны обязательно предаваться гласности на каждом этапе консолидации и обсуждаться на рабочих заседаниях. Во-вторых, с помощью полученных результатов необходимо осуществлять корректирующие и предупреждающие действия, направленные на повышение степени удовлетворенности сотрудников, снижение влияния негативных факторов. И, в-третьих, проведение обследований уровня удовлетворенности персонала должно осуществляться регулярно, для того, чтобы сравнить результаты, полученные в разные периоды и оценить эффективность реализованных мер. Поэтому осуществлять проведение оценки удовлетворенности целесообразно в рамках специально созданных систем.

Формирование системы оценки удовлетворенности персонала вуза на основе вышеизложенных рекомендаций позволит:

- проводить оценку удовлетворенности персонала систематически, что приведет к постоянному мониторингу за уровнем удовлетворенности различных категорий персонала вуза;
- учитывать в процессе оценки не только субъективные, но также объективные показатели удовлетворенности при взаимодействии и получении информации от различных подразделений вуза;
- принимать обоснованные управленческие решения по итогам комплексного анализа собранной информации;
- осуществлять совершенствование системы управления персоналом или отдельных аспектов деятельности вуза на основе проанализированной информации об уровне удовлетворенности сотрудников;
- повысить вовлеченность персонала и уровень его удовлетворенности своим участием в принятии управленческих решений в вузе.

Экономическим результатом деятельности по проведению оценки удовлетворенности персонала будет суммарная выгода от:

- улучшения процесса проведения самого исследования (регулярное проведение поможет сократить непроизводительность затрат временных и интеллектуальных ресурсов);

- повышения качества работы персонала за счет более полного учета их мнения в процессе принятия и реализации управленческих решений, а также повышения осведомленности сотрудников о процессе оценки;

- улучшения работы отдельных подразделений вуза, которых коснулись управленческие решения, принятые по итогам исследования.

Таким образом, система оценки удовлетворенности персонала за счет оптимизации процесса оценки и реализации других мероприятий, рассмотренных в данном параграфе, позволит повысить эффективность реализации процессов управления персоналом и других видов деятельности вуза.

Эффективное функционирование любого российского вуза невозможно без современной, комплексной системы оценки удовлетворенности персонала вуза. Чем точнее построена оценка и полнее учитываются характеристики, тем более успешным может быть и управление персоналом в целом.

Важным этапом проведения оценки удовлетворенности персонала должен быть сбор и обработка информации относительно деятельности персонала, то есть расчет объективных показателей удовлетворенности. Объективные показатели удовлетворенности позволят вузу с более высокой степенью достоверности, чем методы опроса, измерять уровень удовлетворенности сотрудников и преподавателей, так как они отражают последствия удовлетворенности работой. В таблице 7 представлены объективные показатели, расчет которых целесообразно осуществлять в вузе. Часть данных показателей необходимо рассчитывать для всех категорий персонала, а также отдельно выделены группы показателей удовлетворенности преподавателей, обусловленные спецификой работы. Все показатели необходимо рассчитывать в динамике и учитывая происходящие в вузе изменения.

Ниже приведена таблица объективных показателей удовлетворенности персонала, предлагаемые к использованию в российских вузах.

Таблица 11 – Объективные показатели удовлетворенности персонала, предлагаемые к использованию в российских вузах

Наименование показателей	Описание показателей
Показатели, рассчитываемые для всех категорий персонала	
Показатели текучести кадров	Отношение числа работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных по инициативе администрации вуза, к среднесписочной численности работников Число сотрудников, уволенных по собственному желанию в первый год работы
Показатели трудовой дисциплины	Число человеко–часов или дней, потерянных в связи с нарушением трудовой дисциплины. Число трудовых конфликтов
Показатели стабильности кадров	Отношение разницы между числом работников, работающих в организации на начало года, и числом уволенных работников к среднесписочной численности
Социально–демографические показатели	Удельный вес различных возрастных групп в числе уволившихся, принятых и среднесписочной численности. Удельный вес групп работников с различной квалификацией, ученой степенью и званиями, стажем работы в числе уволившихся, принятых и среднесписочной численности.
Показатели поощрений	Отношение числа работников, получивших поощрения к общей численности персонала
Показатели участия в принятии решений	Число предложений по совершенствованию деятельности вуза в целом или отдельных аспектов работы, поступивших от сотрудников
Показатели использования льготы обслуживания	Отношение числа сотрудников, пользующихся льготами, социальным медицинским обслуживанием, к среднесписочной численности персонала
Показатели организационной культуры	Отношение числа сотрудников, принимающих участие в различных неформальных мероприятиях, к среднесписочной численности персонала

Продолжение таблицы 11

Наименование показателей	Описание показателей
Дополнительные показатели, рассчитываемые для профессорско–преподавательского состава	
Показатели выполнения плановых показателей	Процент выполнения плановых показателей (в расчет принимаются плановые показатели, устанавливаемые для персонала и зависящие от его деятельности и условий, предоставляемых вузом)
Показатели совместительства	Процент преподавателей, работающих по совместительству, в том числе в других образовательных учреждениях
Показатели повышения квалификации и мобильности	Процент преподавателей, прошедших повышение квалификации или прошедших стажировки и обучение в общей численности запланированных работников Процент отказов от прохождения стажировок и повышения квалификации

Использование такой системы показателей повысит информированность руководства вуза относительно деятельности сотрудников вуза, и вместе с результатами применения других методов оценки удовлетворенности, будет способствовать принятию обоснованных управленческих решений.

Апробация разработанного в диссертационном исследовании алгоритма маркетинга управления персоналом проведена применительно к деятельности Пензенского государственного университета. Для оценки разработанного алгоритма был проведен опрос персонала, предполагающий оценку удовлетворенности сотрудников вуза и профессорско–преподавательского состава.

В состав анкеты были включены 10 вопросов, среди которых:

- личные вопросы относительно пола, возраста, стажа работы и должности респондентов;
- вопросы, оценивающие удовлетворенность сотрудников вуза различными аспектами работы в вузе;
- вопросы, оценивающие важность для персонала различных аспектов, предлагаемых вузом;

– вопросы, касающиеся отношения респондентов к вузу и своей работе.

В анкете респондентам также предлагалось оценить общий уровень удовлетворённости работой в вузе по пяти–балльной шкале, а также ответить на открытый вопрос «Что на Ваш взгляд нужно предпринять, чтобы повысить уровень Вашей удовлетворенности работой?».

В ходе исследования респондентам предлагалось оценить степень важности следующих аспектов работы в вузе:

- санитарно–гигиенические условия работ;
- взаимоотношения с коллегами;
- понимание стратегии университета;
- знание миссии университета;
- цели университета;
- задачи университета;
- корпоративная культура в вузе;
- признание заслуг, успехов и достижений;
- система питания, медицинского и другого обслуживания;
- карьерный и профессиональный рост;
- непосредственное руководство и качество менеджмента в вузе;
- система информирования и коммуникации;
- оплата труда и льготы.

Было выявлено, что наиболее важными аспектами в работе для персонала Мордовского государственного университета являются оплата труда и льготы, взаимоотношения с коллегами, а также профессиональный и карьерный рост, непосредственное руководство и качество менеджмента.

Выбранные аспекты работы в вузе были проанализированы и с позиции удовлетворенности персонала ими, результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Степень удовлетворенности персонала Пензенского государственного университета различными аспектами работы в вузе, в процентах

Аспекты работы в вузе	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	Среднее значение
Эффективность обмена информацией	6	10	30	36	16	3,46
Отношения с непосредственным руководством	3	3	6	31	25	4,31
Возможность продвижения по службе	15	15	23	33	13	3,14
Признание заслуг, успехов и достижений	15	10	20	31	13	3,28
Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	11	21	28	21	6	2,90
Возможность участия в принятии управленческих решений	25	21	21	21	10	2,70
Миссия, цели и задачи вуза	10	8	30	32	18	3,40
Оплата труда и льготы	44	28	18	3	5	1,96
Роль вуза в обществе	5	6	22	27	38	3,88
Уровень организационной культуры вуза	8	10	30	38	13	3,30
Отношения в коллективе	2	3	16	34	33	4,11
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда	6	12	22	35	22	3,55
Информирование об изменениях, вносимых руководством вуза	8	17	25	25	22	3,35

Как показывают данные таблице в наибольшей степени персонал вуза

удовлетворен такими аспектами, как отношения с непосредственным руководством и отношения в коллективе, и в наименьшей – оплатой труда и льготами, а также возможностью участия в принятии управленческих решений.

Таблица 13 – Степень удовлетворенности преподавателей Пензенского государственного университета различными аспектами работы в вузе, в процентах

Аспекты работы в вузе	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	Среднее значение
Эффективность обмена информацией	4	7	34	34	21	3,61
Отношения с непосредственным руководством	1	5	15	35	44	4,16
Возможность продвижения по службе	8	15	26	32	19	3,39
Признание заслуг, успехов и достижений	7	19	26	32	16	3,31
Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	8	23	32	26	11	3,09
Возможность участия в принятии управленческих решений	17	16	26	27	14	3,05
Миссия, цели и задачи вуза	6	8	23	31	32	3,75
Оплата труда и льготы	26	23	20	21	10	2,66
Роль вуза в обществе	5	10	20	30	35	3,80
Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности	10	18	24	33	15	3,25
Отношения в коллективе	1	4	18	31	46	4,17
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда	6	12	32	34	16	3,42

Продолжение таблицы 13

Аспекты работы в вузе	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	Среднее значение
Информирование об изменениях, вносимых руководством вуза	2	13	23	30	32	3,77
Взаимоотношения со студентами Вуза	1	1	6	29	63	4,52

Как показывают представленные выше данные, наиболее значимыми для профессорско–преподавательского состава являются такие аспекты работы, как оплата труда и льготы, условия, созданные для эффективной научной деятельности и взаимоотношения с коллегами. В то же время, в наибольшей степени респонденты оказались удовлетворены взаимоотношениями со студентами, коллегами и непосредственным руководством.

По результатам оценки удовлетворенности персонала Пензенского государственного университета были сделаны выводы:

– Уровень удовлетворенности сотрудников университета составил средний уровень, согласно которому персонал удовлетворен отдельными аспектами работы, то есть его ожидания, потребности и мотивы совпадают с реальностью и удовлетворяются лишь частично. Данный уровень позволяет сотруднику стабильно выполнять свои задачи и поддерживать средний уровень работоспособности. В наибольшей степени сотрудники удовлетворены такими аспектами, как отношения с непосредственным руководством, отношения в коллективе, роль вуза в обществе. В наименьшей степени – оплатой труда и льготами, и возможностью участия в принятии управленческих решений.

– Уровень удовлетворенности преподавателей университета составил также средний уровень, однако он незначительно, но выше уровня удовлетворенности сотрудников. В наибольшей степени преподаватели удовлетворены такими аспектами, как взаимоотношения со студентами вуза, отно-

шения в коллективе, отношения с непосредственным руководством. В наименьшей степени – оплатой труда и льготами, и предоставлением социальных льгот удовлетворенности преподавателей превышают индексы удовлетворенности сотрудников вуза.

В работе более подробно рассмотрена практика проведения оценки удовлетворенности персонала Пензенского государственного университета.

Были сделаны следующие выводы в отношении особенностей проведения оценки удовлетворенности в вузе:

- одним из условий успешной реализации стратегий развития университетов является качество и стабильность кадрового потенциала.

Поэтому удовлетворенность персонала как оценка позволяет получать важные результаты для совершенствования деятельности управления персоналом.

- оценка удовлетворенности включает в себя такие этапы: разработка программы исследования, полевой сбор информации, обработка собранной информации. Основным методом исследования – анкетирование.

- основными результатами процесса оценки, осуществляемого в вузах на настоящее время, являются разработанная анкета для оценки и отчет, содержащий результаты мониторинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследовательская работа направлена на разработку алгоритма маркетинга персонала высшего учебного заведения.

Для достижения поставленной цели необходимо было решение ранее поставленных задач. Необходимо было исследовать содержание и теоретические аспекты маркетинга персонала и определить особенности его применения в высших учебных заведениях. Следующей задачей было проанализировать политику и деятельность управления персоналом высших учебных заведений, а также исследовать удовлетворённость персонала Российских вузов. Финальным этапом магистерской диссертации являлась разработка алгоритма маркетинга персонала для высших учебных заведений на примере ПГУ его эффективность.

Основные положения, выносимые на защиту:

1) На основе анализа теоретических работ зарубежных и российских ученых выявлены особенности маркетинга персонала на рынке образовательных услуг – деятельности, направленной на управление человеческими ресурсами с целью повышения удовлетворенности персонала.

2) На основе исследования политики управления персоналом образовательных организаций (на примере высших учебных заведений) выявлено, что маркетинг персонала не используется высшими учебными заведениями или же используется частично, что приводит к проблемам в управлении персоналом высших учебных заведений.

3) Проведен мониторинг существующих исследований удовлетворенности персонала образовательных организаций (на примере высших учебных заведений), доказывающий существующую неудовлетворённость персонала высших учебных заведений.

4) Разработанный алгоритм управления маркетингом персонала высшим учебным заведением, который дает возможность организации получить конкурентные преимущества на рынке труда и обеспечить формирование и

сохранение позитивного персонал-имиджа в глазах потенциальных и действующих сотрудников, а также повысить их удовлетворительность работой.

5) Предложены рекомендации по использованию инструментов маркетинга персонала высшими учебными заведениями, основанные на внедрении разработанного алгоритма.

6) Предложена система показателей для оценки использования алгоритма управления маркетингом персонала, направленный не только на объект оценки, то есть на повышение уровня удовлетворенности персонала, но и касающийся совершенствования ряда процессов и деятельности отдельных подразделений вуза в целях повышения эффективности реализации процессов управления персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Алиев И. М, Горелов Н. А., Ильина Л. О. Экономика труда. – М. : Юрайт, 2011. – 671 с.
- 2 Багиев Г. Л., Тарасевич В. М. Маркетинг. – СПб., 2011. – 556 с.
- 3 Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М., – 2–е изд., перераб. и доп. – М. : Ин–т новой экономики, 2010. – 856 с.
- 4 Буишарин О. В. Трудовые ресурсы творческого типа – важнейший фактор конкурентоспособности России. Конкурентоспособность России в глобальной экономике: моногр. – М., 2010. – 374 с.
- 5 Вайсбурд В. А. Экономика труда: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Экономика труда». – М. : Омега–Л, 2011. – 375 с.
- 6 Валитов Ш. М., Сафиуллин А. Р. Управление конкурентными преимуществами при проведении промышленной политики: моногр. – М. : 2010. – 254 с.
- 7 Волгин Н. А. Экономика труда. Социально–трудовые отношения: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. Специальностям. – М. : Экзамен, 2006. – 735 с.
- 8 Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям. – М. : Норма, 2009. – 465 с.
- 9 Григорьев И. Новая экономика в эпоху глобализации: рынок труда и социальные отношения. М. : 2011. – 152 с.
- 10 Гусейнов Р. М., Семенихина В.А. Экономическая история. История экономических учений: учебник для бакалавров. – М. : Юрайт, 2012. – 686 с.
- 11 Демчук А. Г. Повышение занятости населения на основе развития механизма рынка труда: автореферат дисертации канд. экон. наук. – Белгород, 2009. – 24 с.
- 12 Долженкова Ю. В. Основы рекрутмента: моногр. – М. : АТИСО,

2011. – 238 с.

13 Долженкова Ю. В. Развитие теории и практики рекрутмена в Российской Федерации: автореферат диссертация д-ра экон. наук. – М. : РГБ, 2011. – 51 с.

14 Дубровин И. А., Каменский А. С. Экономика труда: учебник для студентов высших учебных заведений. – М. : Дашков и К, 2011. – 228 с.

15 Жулина Е. Г. Экономика труда: курс лекций. – М. : Экзамен, 2010. – 157 с.

16 Инновационная экономика. Занятость, трудовая мотивация, эффективность труда / под ред. Л. Чижовой. – М. : Экономика, 2011. – 429 с.

17 Казакова Ф. К., Белянина И. В. Экономика и социология труда: учебно–методическое пособие. – М. : МГИУ, 2007. – 48 с.

18 Какаулин С.П. Экономика безопасного труда. учебно–практическое пособие. – М. : Альфа–Пресс, 2007. – 185 с.

19 Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М. : Дело, 2008. – 567 с.

20 Колостщина М. Г., Ракута Н. В., Хоркина Н. А. Экономика труда. Задачи, вопросы, тесты: учебное пособие. – М. : ПИК ВИНТИ, 2009. – 225 с.

21 Конкурентоспособность России в глобальной экономике / под ред. А. А. Дынкина. – М. : Междунар. отношения, 2003. – 374 с.

22 Концепция долгосрочного социально–экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: утв. Постановлением Правительства РФ от 17 нояб. 2008 г. №1662–р. – М., 2008. – 47 с.

23 Корнейчук Б. В. Экономика труда : учебное пособие. – М. : Гардарики, 2007. – 286 с.

24 Куликов В. В., Слезингер Г. Э., Никифорова А.А. Экономика труда. – М. : Финстатинформ, 2002. – 660 с.

25 Кульбовская Н. К. Экономика охраны труда: моногр. – М. : Соционимия, 2011. – 175 с.

26 Курс экономики / под ред. Б. А. Райзберга. – М. : ИНФРА–М, 2006.

– 684 с.

27 Леденева Н. Н. Повышение качества подготовки кадров в системе среднего профессионального образования: автореферат диссертация канд. экон. наук. – Саратов, 2010. – 20 с.

28 Лосева О. А. Формирование регионального рынка труда в современной России: автореферат диссертация, канд. соц. наук. – М. : 2012. – 25 с.

29 Мазин А. Л. Экономика труда: учебное пособие для студентов высших учебных заведений экономических специальностей. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 623 с.

30 Мазин А.Л. Экономические тенденции развития российского рынка труда в переходной экономике: автореферат диссертация д-ра экон. наук. – Н. Новгород, 2004. – 46 с.

31 Маркетинг на рынке труда / под ред. В.А. Щегорцева, Е.С. Кубишина. – М. : Экономика, 1999. – 219 с.

32 Мумладзе Р. Г., Гужина Г. Н. Экономика и социология труда: учебник. – М. : КНОРУС, 2011. – 328 с.

33 Овчаренко Н.А. Формирование и развитие конкурентной среды в промышленности: теоретический и методологический аспекты: автореферат диссертация д-ра экон. наук. – СПб. : 2012. – 40 с.

34 Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика труда: учебник. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 756 с.

35 Андрющенко Г. И., Макарова Г. Ю. Конкурентоспособность высшего образования и роль государственного финансирования // Труд и социальные отношения. – 2010. – № 10 – С. 14–22.

36 Анисимова И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации // Кадровик. – 2012. – № 1. – С.24–32.

37 Браиловская И. Роль миграции в формировании трудового потенциала региона // Кадровик. – 2011. – № 2. С. 12–17.

38 Бутенко Е. А. Маркетинговая стратегия современных российских

вузов: содержание и специфика // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 9. – С. 27–34.

39 Васильева А., Озерникова Т. Что определяет конкурентоспособность персонала организации // Человек и труд. – 2011. – № 6. – С. 23–28.

40 Вукович Г. Г., Трунин С. Н. Рынок труда в инвестиционно привлекательном регионе // Человек и труд. – 2011. – № 7. – С. 32–38.

41 Голубков Е. П. Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 23–28.

42 Груздев А., Груздева Л. Формирование корпоративной культуры в условиях конкуренции // Кадровик. – 2011. – № 7. – С. 32–38.

43 Дмитриева Ю. Оценка уровня конкурентоспособности выпускников вузов // Кадровик. – 2011. – № 9. – С. 34–38.

44 Змияк С. С. Государственная политика на рынке труда: оценка эффективности // Человек и труд. – 2011. – № 11. – С. 23–27.

45 Игнатова Л. Н. Трудовые ресурсы и модернизация национальной экономики // Труд и социальные отношения. – 2011. – № 6. – С. 14–19.

46 Косенко О. И. Трудовая иммиграция: основные тенденции // Труд и социальные отношения. – 2010. – № 12. – С. 42–44.

47 Косникова Е. Профессиональное обучение как способ повышения конкурентоспособности рабочей силы в регионе // Человек и труд. – 2011. – № 7. – С. 27–32.

48 Кошечкин С., Муттакова А. Конкурс для менеджера по продажам // Кадровик. – 2011. – № 9. – С. 9–14.

49 Крощенко М., Алекситова Ю. Миграционная политика: международный опыт на российской почве // Человек и труд. – 2011. – № 3. – С. 12–16.

50 Кязамов К. Г. Рынок рабочей силы и его регулирование // Труд и социальные отношения. – 2010. – № 7. – С. 33–38.

51 Локтюхина Н. В. Социально-экономические основы рынка труда: содержание понятия и его определение // Труд и социальные отношения. –

2010. – № 8. – С. 13–19.

52 Лосева О. Стоимостная оценка человеческого интеллектуального капитала организации // Кадровик. – 2012. – № 2. – С. 31–36.

53 Мазин А., Мазина А. Выпускники вузов на рынке труда // Человек и труд. – 2011. – № 5. – С. 18–22.

54 Никольская Е.Ю. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала предприятия // Российское предпринимательство. – 2007. – № 5. – С. 32–34.

55 Аберкромби Н., Холл С, Тернер Б.С. Современный социологический словарь [Электронный ресурс] // dissercat.com. электронная библиотека диссертаций – URL: http://voluntary.ru/dictionary/874/word/PbmoK_ТруАа/ (дата обращения: 05.07.2022).

56 Алашеев С.Ю., Кутейницина Т.Г. Профессиональное образование и рынок труда как поле символического обмена. Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России [электронный ресурс] // search.rsl.ru. Материалы VII Всероссийской научно–практической конференции – <https://search.rsl.ru/ru/record/01002594264/> (дата обращения: 22.07.2022)

57 Барышникова А. А. Конкуренция и монополия на рынке труда: автореферат диссертация канд. экон. Наук [Электронный ресурс] // dissercat.com. Электронная библиотека диссертаций. – <https://www.dissercat.com/content/konkurenciya-i-monopoliya-na-rynke-truda/> (дата обращения: 05.06.2022)

58 Бруковская О., Петрушенко Т. [Электронный ресурс] // dissercat.com Электронная библиотека диссертаций. – URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-i-razvitie-dolgosrochnykh-vzaimovыgodnykh-otnoshenii-s-rabotnikami-v-korporativ/> (дата обращения: 22.08.2022).

59 Волкова Н. Маркетинг персонала [Электронный ресурс] // cfin.ru. – URL: http://www.cfin.ru/encycl/ personal_marketing. Shtml/ (дата обращения

03.02.2022).

60 Всемирный экономический форум: рейтинг глобальной конкурентоспособности [Электронный ресурс] // gtmarket.ru. Всемирный экономический форум. – URL: <http://gtmarket.ru/news/state/2011/09/07/3330/> (дата обращения: 03.03.2022).

61 Головащенко В. Сущность и содержание современного маркетинга персонала [Электронный ресурс] // dissercat.com. Маркетинг персонала в системе экономической стратегии современного предприятия. – URL: <http://8cent-emails.com/sushhnost-soderzhanie-sovremennogo-marketinga-personala/> (дата обращения: 04.02.2022).

62 Доклад о конкурентоспособности России [Электронный ресурс] // bujet.ru. Экономика. – URL: <http://bujet.ru/article/137896.php/> (дата обращения 03.02.2022).

63 Доклад о конкурентоспособности России [Электронный ресурс] // dissercat.com. Закладывая фундамент устойчивого процветания. – URL: <http://competition.gov.ru/pvblkacii/doklad-comp/> (дата обращения: 03.03.2022).

64 Жук С. С. Исследования рынка труда: возможности применения маркетингового инструментария [Электронный ресурс] // rusnauka.com. Экономические коммуникации. – URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/6_129441.doc.htm/ (дата обращения: 02.02.2022).

65 Как будет развиваться российский рынок труда [Электронный ресурс] // vedomosti.ru. Ежедневные коммуникации. – URL: http://www.vedomosti.ru/career/news/1346564/vsego_dva_scenariya/ (дата обращения 02.02.2022).

66 Между капиталом и человеком [Электронный ресурс] // dissercat.com. Электронная библиотека диссертаций. – URL: <http://planetahr.ru/publication/1170/> (дата обращения: 03.02.2022).

67 Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [пер. с англ. Е. Виноградова под ред. С. Г. Божук]. – 7-е изд. – СПб : Питер, 2011. – 495 с.

68 Бакшиг К. Построение отдела продаж с нуля до максимальных ре-

зультатов. – СПб., 2011. – 304 с.

69 Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. – М. : 2003. – 670 с.

70 Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг–менеджмент. – СПб., 2007. – 800 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для оценки удовлетворенности преподавателей Пензенского государственного университета

- Какую форму повышения квалификации Вы считаете наиболее приемлемой в настоящее время?

1. Зональные ИППК
2. Постоянно действующие методические семинары
3. Стажировка в родственных уч. и науч. заведениях, предприятиях
4. Выделение времени для индивидуальной творческой работы
5. Участие в работе учебно-методического объединения
6. Научная стажировка за рубежом
7. Посещение лекций коллег в своих и других вузах
8. Изучение новой литературы
9. Участие в семинарах, конференциях в вузах, научных организациях
10. Защита диссертации
11. Курсы (компьютерные, языковые, психологические, педагогические и т. п.)

- Нуждается ли Вы лично в повышении квалификации?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

- Если Вы нуждаетесь в повышении квалификации, то удовлетворены ли Вы теми возможностями для этого, которые предоставляет администрация вуза?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|
| 1. Полностью удовлетворен | 2. Частично удовлетворен | 3. Не удовлетворен | 4. Затрудняюсь ответить |
|---------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|

- Чем Вас привлекает работа в данном вузе?

1. Высоким престижем вуза
2. Хорошими условиями труда
3. Возможностью интересной творческой работы со студентами, аспирантами
4. Возможностью заниматься наукой и издавать свои труды

5. Возможностью профессионального роста как преподавателя, интересной внеучебной работой (открытые лекции, конференции и др.)
6. Хорошей морально-психологической атмосферой в коллективе университета
7. Регулярностью выдачи зарплаты
8. Близостью от места жительства
9. Интересными специальностями высшего образования
10. Возможностью внедрять свои научные разработки
11. Другое _____
12. Затрудняюсь ответить

- Насколько Вы удовлетворены условиями организации труда в вузе и оснащенностью рабочего места?

1. Полностью удовлетворен 2. Частично удовлетворен 3. Не удовлетворен 4. Затрудняюсь ответить

- В жизни вуза имеется много различных сторон и аспектов, которые так или иначе затрагивают каждого преподавателя и сотрудника. Оцените, насколько Вы удовлетворены:

		полностью удовлетв.	частично удовлетв.	не удов- летв.	затрудн. ответить
1	Отношением со стороны руководства вуза к Вам				
2	Участием в принятии управленческих решений				
3	Признанием Ваших успехов и достижений				
4	Деятельностью администрации вуза				
5	Условиями оплаты труда				
6	Удобством работы и услугами, имеющ. в вузе				
7	Охраной труда и его безопасностью				
8	Управлением изменениями в деят. вуза				
9	Предоставлением льгот: отдых, санат. лечен и др.				
10	Сист. питания. медицин. и другого обслуживания				

- Удовлетворены ли Вы ролью Вашего вуза в обществе и в соответствующей профессиональной области?

1. Полностью удовлетворен 2. Частично удовлетворен 3. Не удовлетворен 4. Затрудняюсь ответить

творен

творен

тить

- Какие проблемы учебного процесса требуют, по Вашему мнению, первоочередного решения?

1. Недостаток учебно-методической литературы
2. Слабая оснащенность современными ТСО
3. Дефицит аудиторий
4. Отсутствие возможности выбора для студентов учебных дисциплин, преподавателей
5. Неудобное расписание
6. Отсутствие возможности оперативного размножения раздаточных материалов для занятий со студентами
7. Слабая система диагностики и оценки знаний студентов
8. Качество содержания обучения
9. Недостаточный учет запросов потребителей выпускников
10. Несовершенство экономического механизма стимулирования организаторов учебного процесса
11. Организация производственной практики
12. Низкая дисциплина студентов
13. Омоложение преподавательских кадров
14. Несовершенство учебных планов
15. Недостаточная лабораторная база
16. Уровень научных исследований
17. Другое _____
18. Затрудняюсь ответить

- Ваша должность

1. Проректор
2. Декан
3. Директор департамента (Центра), начальник отдела
4. Зав. кафедрой

5. Профессор
 6. Доцент
 4. Старший преподаватель
 5. Преподаватель
 6. Научный сотрудник
 7. Заведующий лабораторией (кабинетом)
 8. Работник Департамента _____
 9. Работник отдела
 10. Работник библиотеки
 11. Учебно-вспомогательный персонал
 - Стаж работы в данном вузе
- до 5 лет; 5-10; 11-15; 16-20; > 20 лет

