

SWOT-АНАЛИЗ В МАРКЕТИНГЕ ПЕРСОНАЛА

SWOT-ANALYSIS IN PERSONNEL MARKETING

**N. Bulash
T. Shklyar**

Summary. The main goal of this article is to demonstrate how, thanks to marketing approaches in the system of working with personnel, you can take a fresh look at various tasks related to personnel selection, motivation, loyalty, and assess the prospects for the development of new methods of work in HR.

Keywords: HR marketing, assessment personnel, HR management, SWOT analysis, personnel management, behavioral analysis.

Булаш Наталья Викторовна

Преподаватель, Финансовый Университет при
Правительстве Российской Федерации
natalya@bulash.ru

Шкляр Татьяна Львовна

К.э.н., доцент, Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова
tlb@mail.ru

Аннотация. Основная цель данной статьи — продемонстрировать как благодаря маркетинговым подходам в системе работы с персоналом можно по-новому посмотреть на различные задачи, связанные с подбором персонала, мотивации, лояльности, и оценить перспективы развития новых методик работы в HR.

Ключевые слова: кадровый маркетинг, оценка персонала, кадровый менеджмент, SWOT анализ, управление персоналом, поведенческий анализ, HR-маркетинг.

Вопросы, относящиеся к работе персонала, являются одними из основополагающих в организации. За последние 20 лет в системе российского менеджмента все чаще возникает тема управления HR-брендом компании, как поиск новых способов, позволяющих привлечь в организацию персонал без дополнительных экономических затрат и на долгосрочной основе. В системе подбора и управления сотрудниками достаточно активно используются маркетинговые инструменты и в результате возникло отдельное направление в HR-функции — MarHR (или Маркетинг персонала).

Согласно определению А.Я. Кибанова, для достижения оптимального баланса при формировании цепочки «спрос-предложение» каждая организация осуществляет анализ текущей ситуации на рынке труда и аналогичных предложений среди компаний-конкурентов, оценивает динамику занятости населения региона/ сфера деятельности, изучает источники кандидатов (учебные заведения, вахтовые работы, аутсорсинг), и методы формирования воронки кандидатов (инструменты привлечения) [8].

В широком смысле маркетинг персонала — это вид управленческой деятельности, который рассматривает сотрудников через призму маркетинга [15].

В понимании авторов маркетинг персонала — это анализ рынка труда, его спроса со стороны работодателей и предложений со стороны соискателей.

Маркетинг персонала направленный *во внешнюю среду* создает привлекательный образ компании для соискателей, помогает формировать внешний кадровый резерв; *направленный на внутреннюю среду организации* — решает текущие вопросы коммуникации и мотивации работников.

Н.А. Говорова дает определение оценки **деловых целей маркетинга персонала**, как удовлетворение потребностей организации в обеспечении по количественному, квалифицированному (качественному) и своевременному (фактор времени) обеспечении персоналом [5].

В то же время нельзя оценивать отношения между сотрудником и организацией только с одной стороны, как исключительно товарно-денежные отношения, как это описывается в классическом стратегическом маркетинге [11].

Маркетинг персонала, по мнению авторов статьи, необходимо рассматривать с двух сторон: *со стороны организации и со стороны сотрудников*, тем самым получая более цельную картину (см. табл. 1).

Таблица 1. Маркетинг микс в работе с персоналом (авторская трактовка)

Инструменты маркетинга (4P)	Со стороны организации	Со стороны сотрудников
Product	Вакантная должность	Труд сотрудника
Price	Время\образование\квалификация	Зарботная плата
Promotion	Объявление о найме	Резюме
Place	Рабочее место непосредственно в организации, в филиалах или дома при дистанционной работе	Рабочее место непосредственно в организации или дома при дистанционной работе

В качестве **продукта** со стороны организации, предлагается *вакантная должность*. Соответственно, **стоимостью** для сотрудника (кандидата), приобретающего данную должность, является его время, знания (образование), квалификация и опыт.

Узнать о вакантной должности можно через объявления о найме в различных информационных источниках:

- ◆ Раздел вакансии на сайте организации;
- ◆ СМИ (журналы и газеты о работе, социальные сети, реклама на радио/телевидении);
- ◆ Специализированные job-порталы;
- ◆ Государственные службы труда и занятости;
- ◆ Рекомендации друзей, знакомых (так называемое «сарафанное радио»).

А **местом «приобретения»** может быть офис организации/ филиалы, и даже физическое местонахождение сотрудника/кандидата, если рассматривается вариант его дистанционной работы.

Со стороны сотрудника картина выглядит иначе. В качестве **продукта** выступает его непосредственный труд. Организация приобретает его за определенную заработную плату (систему стимулирования) и систему мотивации. Продвижением на рынке труда среди других кандидатов будет через его резюме (которое также размещается в разных источниках), самопрезентации на собеседовании, в отдельных случаях по рекомендации с предыдущих мест работы (деловая репутация). **Место работы** сотрудника совпадает с местом работодателя, даже в случае организации его дистанционной работы, так как даже при удаленном формате занятости (от фактического места работодателя) контроль работы сотрудника осуществляет его непосредственный руководитель, что заключается в:

- ◆ отчетности о выполнении заданий/поручений;
- ◆ отслеживанию деятельности в интегрированной информационной среде организации, в том числе контроль за временными рамками исполнения поручений, отслеживание работы во внутренней ИТ-системе;
- ◆ частоте кросс-функциональных взаимодействий;

- ◆ эффективности коммуникаций через дистанционные инструменты (теле-коммуникационные совещания, видео и аудио переговоры, деловые переписки по электронной почте);
- ◆ получение конечного продукта как результата деятельности сотрудника.

Именно взгляд с двух сторон на мотивацию (со стороны работника, и со стороны работодателя) показывает разницу интересов и их несоответствие, а также может помочь найти компромисс в решении множества вопросов.

В данной статье авторы рассмотрели вопрос мотивации персонала через призму HR-маркетинга, и для этой цели использовали метод SWOT-анализа.

За время пандемии 2020/2021 гг. большинство компаний были вынуждены перевести рабочие процессы в удаленный (дистанционный) формат взаимодействия, что значительно усложнило вопросы контроля, мотивации, и вовлеченности сотрудников. Данные процессы подтолкнули организации к внедрению в бизнес-процессы определенных технических решений, что сказалось на изменении функции подбора персонала: дистанционные каналы взаимодействия с кандидатом, распространение инструментов из digital-маркетинга (таргетинг, контент, вовлеченность и охват целевой аудитории), поиск и выход на новые каналы местонахождения своей целевой аудитории кандидатов (соцсети, мессенджеры) и т.д.

Наиболее сложным для организаций стал вопрос методов управления персоналом и внедрение необходимых изменений в новых условиях. Однако, сложности бизнес-процессов в кадровом менеджменте во время пандемии не являются причинами для прекращения работы организации: жизнь продолжается и организационные задачи должны решаться по мере их поступления.

Именно по описанным выше причинам авторы решили использовать маркетинговый инструмент — SWOT-анализ, чтобы проанализировать мотивацию, ло-

альность и отчасти вовлеченность персонала в текущих условиях.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внешней и внутренней среды фирмы, а также разделении их на четыре категории:

Strengths (сильные стороны),
Weaknesses (слабые стороны),
Opportunities (возможности),
Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа; возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды [9].

В данной статье под **мотивацией персонала** авторы понимают следующее: комплекс мероприятий, повышающих производительность труда, а также способствующий снижению степени «выгорания» сотрудников, и включающий как монетарные, так и немонетарные инструменты воздействия (авторская трактовка).

Во время пандемии, когда и производилось данное исследование, стало очевидно, что классические инструменты мотивации работают не так эффективно в дистанционном формате, по сравнению с очным форматом взаимодействия. При этом в период дистанционной работы специалисты по работе с кадрами все чаще стали сталкиваться с признаками «выгорания» персонала, и при работе с оценкой мотивации персонала акцентируют внимание на степень удовлетворенности от работы, лояльности и вовлеченности персонала компании.

Авторы рассматривали **удовлетворенность** сотрудника от работы в организации как двухфакторную модель, состоящую из морально-этических (нематериальных) и физических (материальных) компонентов.

Уровень удовлетворенности можно оценить исходя из среза данных по текучести, оседаемости персонала, в том числе анализируя эффективность программ кадрового резерва/ карьерных лестниц в компании [14].

Под **лояльностью** к работодателю авторы рассматривали систему приверженности работника к организации и планировании карьеры внутри фирмы по инициативе сотрудника, выражающуюся в его положительных рекомендациях (отзывах) о работе в компании, о принятии корпоративной культуры и разделении ценностей, что в дальнейшем предполагает формирование «костяка коллектива» — появление приверженцев, или, как сейчас их называют, «амбассадоров» HR-бренда организации, взаимодействующих с реципиентами

через нетворкинг (социальные, личностные, деловые связи) как на внешнем рынке труда (транслируемые отзывы и оценка репутации работодателя в открытых источниках и СМИ), так и внутреннем (неформальные коммуникации в коллективах и малых группах).

Степень **вовлеченности** персонала зависит от частоты и плотности взаимодействия руководителей с рядовыми сотрудниками, от прозрачности бизнес-процессов в организации, от степени влияния сотрудника на результат своей работы, и от осознания взаимоприобретаемой выгоды в профессиональном взаимодействии для обеих сторон трудового процесса.

В исследовании М.Г. Масаиловой, Ю.В. Бурцевой проведена прямая взаимосвязь между показателем эффективной работы организации и принципом Парето: для достижения эффективной работы персонала необходимо наличие в коллективе не менее 80% вовлеченных сотрудников, и не более 20% сотрудников с низкой вовлеченностью [10].

Выгорание персонала — это особое психическое состояние, относящееся непосредственно к работе, которое не позволяет относиться с должным рвением к своим служебным обязанностям, сопровождается снижением самооценки, депрессией, а также снижением лояльности к работодателю (авторская трактовка).

Не случайно в новой редакции Международной статистической классификации болезней и проблем, связанных со здоровьем (МКБ-11), которая вводится в действие с 01.01.2022 г., синдрому «эмоционального выгорания» присвоен отдельный код заболевания QD85 и его соотнесли к блоку проблем, связанных с занятостью и безработицей, и непосредственно влияющих на состояние здоровья населения [20].

Недавние исследования международной компании Gallup за 2020 год показали, что 76% сотрудников иногда испытывают ощущение эмоционального выгорания на работе, а 28% — часто или постоянно [18].

При выгорании персонала необходимо применять определенные меры, такие как смена мотивационных инструментов, отпуск, смена обязанностей и т.д.

При анализе персонала в рассматриваемой организации (см. ниже) было выявлено 27% выгорания сотрудников (исследование проводилось с помощью интервьюирования и использования опросника MBI [21]; опрошено было 118 сотрудников, из них 81 женщина и 37 мужчин). В том числе и совокупность этих данных подтолкнуло авторов к изучению системы мотивации персонала через SWOT-анализ.

Таблица 2. SWOT — анализ составленный руководителями банка (авторская трактовка)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • возможность самим определять инструменты мотивации; • низкая текучесть; • белая заработная плата 	<ul style="list-style-type: none"> • низкая зарплата -(сложно привлекать высококвалифицированных сотрудников) • высокая текучесть IT
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • высокие ЗП IT; • гибридный формат работы (снижение вовлеченности, снижение управляемости, контроля, качества коммуникаций, смена линейного менеджмента, негибкого)- не для федеральных банков, т.к настроены ПО и коммуникации; • увеличение «депрессии»; • банковская сфера непривлекательна для студентов; • мало персонала с банковским опытом, федеральные банки - не будут «донорами» персонала, т.к. готовы жить только в готовых шаблонах действий. 	<ul style="list-style-type: none"> • брать сотрудников крупных федеральных компаний на разработку

Таблица 3. SWOT — анализ составленный по результатам работы руководителями Банка (авторская трактовка)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • HR-бренд • Отсутствие текучки 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая квалификация сотрудников
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Экономить на дополнительных материальных стимуляциях (все сотрудники зарплатой довольны) • Переманивать сотрудников у банков конкурентов (за счет более простой работы, менее жестких планов и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Предложение от других работодателей с большой зарплатой и новым функционалом, кто готов взять без опыта работы, с другим графиком • Другие условия могут привлечь • Уход в декрет (беременность) • Конфликты в коллективе (если ты сильно отличаешься от других, больше зарабатываешь, то начинаются проблемы)

Для исследования авторами была выбрана стабильная финансовая организация — Банк, более 30 лет существующий на рынке, и осуществляющий свою деятельность в различных регионах (34 офиса в Кировской области, Марий — Эл, Чувашии, Удмуртии и Ульяновске).

Было выдвинуто предположение, что увеличение заработной платы:

- ◆ простимулирует работу персонала Банка в столь непростое время;
- ◆ увеличит лояльность;
- ◆ позволит привлечь новых более высококвалифицированных сотрудников.

Были опрошены руководители верхнего звена 3 человека, ТОП менеджеры 12 человек и линейные сотрудники 118 человек.

Для анализа текущей ситуации руководство Банка составило таблицу, используя метод стратегического планирования — SWOT-анализ (см. табл. 2).

Изучив данный SWOT-анализ, авторы вначале предположили, что система мотивации персонала Банка должна реализовываться через изменения системы стимулирования (материальной мотивации).

Однако данная информация была всего лишь взглядом одной из сторон и нуждалась в дополнительном изучении.

Для этого авторы организовали личные опросы (интервью) с сотрудниками Банка и их руководителями, что дало принципиально другую информацию (см. таблицы 3 и 4).

Для руководителей Банка основные плюсы и минусы мотивации в основном лежат в плоскости экономических проблем (переманивание персонала от конкурентов, стабильность), но, в то же время, это создает условие для возникновения социально-психологических рисков: отсутствие постоянной текучки персонала вследствие стабильности Банка и его сильного HR-бренда на рынке труда — это многолетний,

Таблица 4. SWOT — анализ составленный по результатам работы с сотрудниками Банка (авторская трактовка)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Все стабильно • Все спокойно • Работа не сложная, не наряженная • коллектив • мотивация • обучение • все время что-то новое 	<ul style="list-style-type: none"> • Дресс-код • Зарплата • Работа не по функционалу (экономист обзванивает клиентов) • Ошибка в мотивационной системе (экономиста лишают премии, если клиент вовремя не заплатил по кредиту. Ситуация, которая не зависит от экономиста совсем и на которую он повлиять не может) • Дистанционная работа (нет взаимопонимания с другими, расслабляет) • Обучение (12 человек)
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Карьерная лестница • Возможность заработка 	<ul style="list-style-type: none"> • Не получение премии (не выполнение плана) • Возможность подвести коллектив • Поругаться с клиентами (испортить репутацию банка, за счет отрицательных отзывов в не большом регионе) • Цифровизация — не понимают что это такое, думают чем это угрожает.

сложившийся коллектив, в котором могут возникнуть проблемы замены на время декретного отпуска основного работника, и как результат, возможные конфликты в коллективе (столкновение «новичков» со «старым костяком»).

В то же время авторами были систематизированы результаты проведенных интервью с сотрудниками банка (см. Таблица 4):

При данном опросе авторами были выявлены характерные проблемы в области организационного менеджмента:

- ◆ двоякость функций;
- ◆ включение в систему материального стимулирования ответственность за «чужие» ошибки — восприятие «несправедливости» системы;
- ◆ отсутствие прозрачных коммуникаций и объяснений в необходимости изменений, что порождает страх и сопротивление всему новому;
- ◆ навязывание страха персональной ответственности за репутацию Банка, как следствие малейшего проступка со стороны сотрудника.

Проанализировав полученные данные авторы заметили значительный разрыв между ожиданиями руководства и сотрудников, и предположили, что при реализации возможных изменений со стороны персонала Банка будет оказано «пассивное сопротивление», увеличится количество внутренних конфликтов, особенно

вследствие незначительной смене сотрудников и их замены сторонними кандидатами, будет осуществляться транслирование отрицательного мнения коллектива через «сарафанное радио» о всех производимых изменениях в компании, как показатель снижения доверия работников и возросшей неблагонадежности работодателя, а также увеличится процент выгорания и т.д.

Авторами был предложен по шаговый алгоритм изменения мотивации и коммуникации с сотрудниками, включающий индивидуальный подход; оценивающий работу не по процессу, а по результату; был предложен принципиально новый вариант получения обратной связи, а также сокращение каналов коммуникаций, т.к. их количество непосредственно влияло на КПД и выгорание сотрудников.

Для нивелирования эмоционального выгорания и снижения его показателей в дальнейшем были предложены различные варианты по созданию безопасного времяпрепровождения для отдыха и общения, исключая физические контакты. Таким образом был создан дистанционный английский клуб; кулинарная площадка, т.к. основной контингент женщины; и игровой плац с различными онлайн играми.

По прошествии трех месяцев, сотрудники повторно прошли опросник МВИ и были получены следующие результаты: снижение процента выгорания до 22%, что является безусловно положительной динамикой.

Помимо этого компания не стала увеличивать материальную мотивацию экономистов на этом значительную сумму.

При выборочном опросе лояльность работников увеличилась, а также по мнению руководства возросла вовлеченность в процесс.

Для предупреждения экономических и репутационных рисков авторами было рекомендовано устроить двусторонний диалог и сделать «прозрачными» и доступными для любого сотрудника коммуникационные процессы, а также при разработке системы изменений включить в фокус-группу несколько человек из рядовых сотрудников в состав рабочей группы проекта, и на ка-

ждом этапе реализации использовать методы постоянной оценки и корректировки, что в дальнейшем также показало действенность предложенных мероприятий.

Данное исследование помогло оценить эффективность применения маркетинговых инструментов в системе кадрового менеджмента, оперативно получить и обрабатывать информацию о слабых местах и возможных рисках в текущей мотивации персонала через SWOT-анализ, а также позволило сразу увидеть и оценить текущие проблемы в бизнес-процессах, понять за счет чего можно внедрять изменения и повысить результативность коммуникаций. В итоге наблюдался рост прибыли, снижение выгорания, и уменьшение планируемых затрат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Былков В.Г. Маркетинговая стратегия регулирования регионального рынка труда: Монография. Иркутск: ИГЭА, 2000.
2. Бэрроу С., Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента — в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007.
3. Вундерер Р. Маркетинг персонала — искусство создания благоприятных условий труда // Проблемы теории и практики управления, 1992, № 5. 146
4. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И. Нестандартная занятость и российский рынок труда. — Вопросы экономики, 2006, № 1.
5. Говорова Н.А. Маркетинг персонала. М.: ИД «АТИСО», 2009.
6. Кашепов А.В., Сулакшин С.С., Малчинов А.С. Рынок труда. Проблемы и решения. — М.: Научный эксперт, 2008.
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2005.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2007.
9. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 (21)
10. Масилова М.Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры / М.Г. Масилова, Ю.В. Бурцева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. — 2016. — № 3. — С. 137–145.
11. Мясникова Е.Б., Ефремова Н.Е. Стратегический менеджмент. Практикум: учеб. пособие. Тула: Изд-во ТулГУ, 2016. 102 с.
12. Наумова А.И., Яковлева А.О. Система мотивации персонала на примере ПАО «Сбербанк» // Актуальные исследования. 2019. № 3 (3). С. 71–74.
13. Павленков В.А. Рынок труда. Занятость. Безработица. — М.: Изд-во МГУ, 2004.
14. Разуваева Э.Е., Константинова О.В. Исследование особенностей организации материального стимулирования труда работников банка на примере Новомосковского отделения Сбербанка России // Успехи в химии и химической технологии. 2007. № 11 (79).
15. Сироткин С.В. Стратегический менеджмент на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская — М.: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. — 246 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/>
16. Учитель, Ю.Г. SWOT- анализ и синтез — основа формирования стратегии организации / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Книжный дом «Либроком», 2010. — 328 с
17. Чернопяттов А.М. Маркетинг персонала: учебник. Москва. Берлин. Из-во: Директ-Медиа, 2019. 277 с.
18. Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Говорова Н.А. Маркетинг персонала: учебное пособие — Москва: КНОРУС, 2018. — 228 с. — (Бакалавриат).
19. Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures // Gallup, Inc. 2020.
20. Международная классификация болезней для статистики смертности и заболеваемости [Электронный ресурс]. URL: <https://icd.who.int/icd11refguide/en/index.html#1.1.0Part1purposeandmultipleusesofICD> (дата обращения: 04.07.2021)
21. Опросник MBI (тест эмоционального и профессионального выгорания) [Электронный ресурс]. URL: <https://banktestov.ru/test/63> (дата обращения: 11.02.2021)

© Булаш Наталья Викторовна (natalya@bulash.ru), Шкляр Татьяна Львовна (tlb@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»