

ЭКОНОМИКО-СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Ирина Борисовна ДУРАКОВА

доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом,
Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация
durakova@econ.vsu.ru

История статьи:

Принята 06.07.2016
Принята в доработанном виде
13.07.2016
Одобрена 20.07.2016

УДК 331.1

JEL: C4, M12, M31

Ключевые слова: маркетинг персонала, удовлетворенность трудом, анализ конкурентов, системные партнеры, конгруэнтный анализ

Аннотация

Предмет. Возможный алгоритм экономико-статистического анализа для определения результативности реализации стратегии маркетинга персонала в организации.

Цели. Знакомство с представлениями зарубежных ученых и специалистов относительно наиболее значимых аналитических аспектов маркетинга персонала, подходов к проведению анализа и примеров его результата.

Методология. Концепция исследования проблемы включает алгоритм проведения следующих видов анализа: структурных данных о рынке труда, внешнем и внутреннем имидже работодателя, анализ внутренних ресурсов и возможностей, конгруэнтный анализ. Методы получения аналитической информации: опрос, наблюдение, тестирование.

Результаты. Показана теоретическая значимость и прикладной характер анализа структурных данных о рынке, внешнем и внутреннем имидже работодателя, портрета профессиональной пригодности, производственного климата, ожиданий потенциальных работников от рабочего места применительно к маркетингу персонала.

Выводы. Проведен анализ персонала на внешнем и внутреннем рынках труда. Аналитическая информация для проведения социального исследования получена методами опроса, наблюдения, тестирования, различных версий групповых дискуссий. Проанализированы значимость и прикладной характер опыта ученых США по проведению анализа удовлетворенности трудом и специфики полученных результатов. Определена целесообразность процедуры анализа конкурентов на рынке труда, анализа внешних и внутренних системных партнеров, конгруэнтного анализа для позиционирования организации в целях приобретения лучшей рабочей силы.

Область применения. Проведение исследований, использование на предприятиях и в организациях при построении политики работы с персоналом и разработки процедуры обеспечения ее пригодными работниками.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

Актуальность и причины исследовательского интереса к проблеме маркетинга персонала

Концепция «Human resources management», осваиваемая отечественными работодателями, как показали исследования, в своем проявлении сопряжена с проблемами, аналогичными западным [1, 2]. Одной из них является смещение акцента в пригодности работника с так называемых оперативных требований на много(поли-)функциональные. Последние подразумевают наличие у занятых работников некоторого компетентностного запаса, который может быть приведен в действие при смене вектора активной деятельности хозяйствующего субъекта. В структуре этого запаса могут быть профессиональные, методические, экспертные и другие компетенции. Чем шире их спектр, тем вероятнее конкурентные преимущества предприятия на рынках товаров, услуг или труда.

Категория «запас» (то, что имеется для использования на случай, если понадобится)

корреспондирует с двумя профильными терминами, употребляемыми как синонимы – «потенциал» и «потенция». Потенциал – это степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность средств, для чего-либо необходимых. Потенция трактуется как возможность, то, что существует в скрытом виде и может при известных условиях проявиться¹. По всей видимости, синонимизация является показателем того, что обе составляющие для достижения конкурентоспособности одинаково важны.

Согласно практике, наряду с проблемой выявления и развития способности к полифункциональности, возникает и другая – что делать, если при потенциальных способностях к выполнению работы специалист не может реализоваться?

Исследования показывают, что одной из причин нереализованного потенциала работников является

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1984. 797 с.

пренебрежение работодателем такой функцией кадрового менеджмента, как выбор сегментов для поиска кандидатов на вакансию. Это означает, что целевые позиции нового работника для работодателя «размыты», его представление о новом рабочем месте не соответствует ожиданиям. Проблемы возникают и в том случае, если маркетинговые технологии в работе с персоналом на предприятии используются, но исследование рынка труда проводится нерегулярно, в соответствии с чем не отслеживается динамика притязаний кандидата к новому рабочему месту и предприятию.

Перед покупкой нового производственного оборудования компания выставляет в высшей степени точный анализ затрат и результатов. Если бы соответственные расчеты проводились также планомерно перед наймом нового работника, то цифры инвестиций в человеческий капитал лежали бы на столе и без лишних слов придавали бы вес требованию целенаправленной стратегии включения «новичка» в организацию [3]. Согласно практике, опасность увольнения особенно велика в первый год работы нового сотрудника. Увольнение для предприятия означает финансовые потери, так как, во-первых, затраты по привлечению кандидатов, их отбору и дальнейшему введению в организацию в зависимости от статуса вакансии и уровня квалификации работника достигают 5–200% его годовой заработной платы [4]. Во-вторых, процесс поиска, привлечения и отбора кандидатов и их, уже как сотрудников, социализации, нужно начинать заново. Возрастают нагрузки на вновь недоукомплектованные отделы и команды, часто ведущие к нарушению внутривыпускного климата. Недовольство ушедших с предприятия, ретранслированное ими во внешней среде, может сказаться на имидже работодателя, понижая его на рынке персонала.

Останавливая свой выбор на определенном кандидате, предприятие заинтересовано в том, чтобы «привязать» его к себе на длительный срок. Готовность фирм на солидные финансовые и трудовые затраты в целях «найти самого подходящего работника» часто очерчена рамками отдельных функций осуществляемой ими кадровой работы. Традиционным содержанием таких «рамок» является уже обозначенный процесс привлечения и отбора. Подтверждение такого предположения – фундаментальная разработанность этих направлений в теории и методике. Системное исследование маркетинговых подходов в привлечении нового персонала, обоснованного выбора инструментария для оценки

требуемых компетенций и способностей кандидатов, аргументированные сравнительные характеристики традиционных и новых технологий позволяют предприятию-работодателю осуществить эти процедуры профессионально грамотно и эффективно² [5].

Согласно анализу, исследование поведения кандидатов на найм является центральным блоком в процессе маркетинга персонала. Оно позволяет получить информацию о факторах, влияющих на решение носителя способности к труду по поводу выбора места работы, участия в процессе отбора, необходимости и возможности пребывания в организации в рамках определенной перспективы, формирование рабочего поведения и достижения успехов в выполняемой работе.

Подходы к экономическому анализу реализации этапов маркетинга персонала

Анализ предпочтений в выборе места работы.

Как правило, набор характеристик – предпочтений рабочего места должен быть разработан для каждой позиции [6]. При этом он не может быть «вечным», смена ценностей рождает и новые доминанты в выборе профессии и места реализации полученных в ее рамках знаний и навыков.

Например, предпочтениями соискателей рабочего места при выборе предприятия могут быть: возможность осуществить свои идеи; работать с индивидуальной ответственностью, в команде; иметь многостороннюю деятельность; наличие на предприятии программ для развития; возможность повышать (повысить) квалификацию; гибкий график работы; возможность заграничных командировок; шансы построения карьеры; возможность скорого получения ответственной работы; безопасное рабочее место; достаточное свободное время; социальная работа; величина дохода; наличие программ поддержки женщин; возможность редкой смены жилья; наличие финансово сильного предприятия и его имидж; возможность проведения исследований; динамика роста; кооперативный стиль руководства; производственный климат; наличие на предприятии договоров о консультациях с более опытными сотрудниками.

Привлекательность рабочего места, как показало исследование немецких ученых, проведенное посредством опроса 1 100 респондентов

² Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: ИНФРА-М, 2013. 301 с.

(студентов выпускных курсов экономических и инженерных направлений высших учебных заведений – потенциальных молодых управленцев, и уже занятых молодых специалистов, в среднем около четырех лет проработавших в той или иной организации), складывается из ряда факторов (табл. 1) [7].

Согласно результатам, для респондентов внешнего (студенты) и внутреннего (молодые специалисты) рынков труда представления несколько различаются. Работа «со стороны» кажется привлекательной при таких доминирующих (относительно других) признаках, как возможность реализовать себя, «бросить вызов», выполняя работу индивидуально, при реалиях собственного профессионального развития и отсутствия директивного управления со стороны руководителя. «Изнутри» трудовая деятельность видится привлекательной прежде всего при возможности выполнять работу индивидуально, то есть самостоятельно. Работа должна дать шанс самореализации при сотрудничестве с руководителем, а не под его жестким контролем, а также есть возможность построить карьеру и иметь «приличное содержание» (табл. 2).

Работа «с вызовом», ответственность, шанс развития, временная независимость и самые прогрессивные технологии (State-of-the-Art-Technik) – это ключевые мотиваторы современных компьютерных профессионалов. Насколько это покрывается будущими требованиями рабочих мест можно определить через дифференцированный анализ сильных и слабых сторон предприятия, его шансов на перспективу и рисков. Желаемая «работа с вызовом» предлагает, например, постоянно усложняющиеся требования рынка: клиент больше не хочет калькулятор, ему нужно комплексное решение проблемы; он не хочет, чтобы подход состоял в устранении ошибок, ему нужно, чтобы специалисты в его распоряжении были постоянно. Это значит, что «искатели приключений» с чемоданчиками проспектов настолько же излишни, как техники с паяльниками. Рынок ждет своего рода «гуру» [8].

Для анализа поведения работников можно использовать различные методы и инструменты (рис. 1).

Практика показала, что сбор информации – это попытка выявить и по возможности измерить определенные феномены в поведении людей. Согласно версии Мартина, процесс измерения требует подчиненности цифровых показателей

признакам реального объекта исследования с последующим формированием свободных от противоречий аксиоматических систем, которые могут *верно* отображать эмпирические величины. В этом случае становятся очевидными границы результативности эмпирического социального исследования, в котором предмет составляет поведение людей, или измерение их восприятия, предпочтений, мотивации и т.д. [6]. Границы выявляются из того факта, что при исследовании работающего человека можно охватить лишь отдельные аспекты или лишь определенные фрагменты личности, следовательно, использование апробированных методов измерения не приводит к однозначно верным, или непротиворечивым ответам на вопросы о рабочем поведении. Поэтому результаты исследования необходимо оценивать в зависимости от выбранной концепции и выводимых из них исследовательских гипотез.

Исходя из этого, при определении пригодных методов и инструментов для управления проблемными ситуациями в области кадровой политики, которые связаны с анализом поведения носителя способности к труду на внешнем и внутреннем рынках труда, необходимо прежде всего определить основные факторы, влияющие на формирование его решения по поводу рабочего места.

Исследование основных аналитических сфер, предложенных Х. Хейманом, позволяет расширить информационный базис для подготовки решения о ликвидации пробелов между необходимой и фактической структурой персонала через вопросы (табл. 3)³ [9].

Получение убедительных ответов на поставленные вопросы, согласно практике, в значительной степени зависит от методов, выбранных для исследования персонала. По методике Е. Дитман, высокая значимость результатов по выявлению поведения индивидуума и группы в организации достигается посредством проведения эмпирического социального исследования, отличающегося разнообразием задействованных методов.

Особенность предлагаемого инструментария (табл. 4) состоит в возможности выбора вариантов получения информации (опрос, наблюдение, тестирование, различные варианты групповых дискуссий, проведение экспериментов, использование приемов вторичного обследования посредством обработки профильной

³ Систематизировано в таблице автором по данным работы [9].

статистической информации, анализ публикаций по исследованию рынка труда), комбинирования форм сбора данных о персонале, соотнесения их во времени, определении взаимозависимостей.

Дифференцирование методов и инструментария в соответствии с исследовательской целью (см. табл. 4)⁴ дает возможность выбрать наиболее пригодные из них для проведения внутреннего, в рамках отдельной организации, и внешнего исследования персонала, диагностировать его поведение по отношению к предприятию-работодателю, что в итоге формирует информацию для последующего сегментирования общей совокупности респондентов.

Анализ удовлетворенности трудом: опыт США. Конкурентоспособность продукции или услуг, необходимая для жизнеспособности организации, дополняется третьей составляющей – ее конкурентоспособностью на рынке труда. Это означает, что хозяйствующий субъект интересен как место приложения труда и для собственных работников, и для внешних соискателей тех или иных должностей. Одним из показателей такого интереса, позитивного имиджа работодателя является удовлетворенность трудом занятых работников.

Удовлетворить – значит исполнить чьи-то требования, желания и т.п.⁵ [3]. Следовательно, удовлетворенным можно считать такого работника, основные требования и желания которого, относящиеся к рабочей деятельности, исполнены организацией.

Согласно положениям научной школы США, при анализе удовлетворенности работой необходимо принимать во внимание такие составляющие, как оплата труда, мотивация, эффективность трудовых результатов, оплачиваемый отпуск по семейным обстоятельствам и др. элементы [10]. Исследования Л. Зинджестер дополняют этот элементный ряд такими позициями, как сплоченность коллектива, эффективное управление, гибкий график работы, дух соревнования, заменяемость, продвижение по службе. Она также подтвердила гипотезу о разном представлении удовлетворенности трудом со стороны мужчин и женщин, работников разных возрастных групп [11]. Например, заработная

плата как наиболее важный аспект удовлетворенности была обозначена персоналом старше 30 лет, причем с большей доминантой у мужчин. Позиция «эффективное управление» в качестве элемента удовлетворенности признана более важной у работников старше 50 лет, рангом ниже – в возрастной группе 41–50 лет. Значимость этой позиции у мужчин оказалась большей чем у женщин.

В ранговом ряду этого исследования одно из наиболее весомых мест занимает «тип работы». На первом месте он у наиболее молодых работников, которым меньше 30 лет. На втором – в трех других группах респондентов: 31–40 лет, 41–50 лет и старше 50 лет (альтернативой является заработная плата). На первую ранговую позицию поставили тип работы женщины, на вторую – мужчины. Это значит, что несмотря на утверждение о том, что блестящая карьера и достойная зарплата недостаточны для того, чтобы ощущать себя счастливым на работе или в личной жизни, все же как часть гармоничной человеческой жизни карьера может оказать огромное влияние на общую удовлетворенность ею.

Это утверждение К. Каун, осуществившей другое исследование (Чикагский университет, США), в центре которого предпочтительные сферы деятельности как предпосылка удовлетворенности выполняемой работой [12]. Работа, отметил Т.У. Смит, руководитель отдела социологических исследований национального центра изучения общественного мнения при Калифорнийском университете, – один из наиглавнейших компонентов человеческого счастья [12]. Счастье определяется тем, насколько ты удовлетворен различными аспектами своей личной жизни, окружающим тебя обществом, а также работой как одной из наиболее весомых жизненных составляющих.

Наиболее предпочтительные профессиональные сферы с сопровождением их показателями степени удовлетворенности и средней годовой заработной платой сгруппированы и представлены в табл. 5.

Удовлетворенность трудом определяется в том числе степенью прозрачности кадровой политики организации, включая аспект материальной мотивации. Например, согласно закону об обязанности руководства предприятия документально подтверждать свое финансовое состояние, в Германии публикуются отчеты доходов топ-менеджмента (табл. 6).

⁴ Систематизировано автором по работам: *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: ИНФРА-М, 2013. 301 с. [6].

⁵ *Ожегов С.И.* Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1984. 797 с.

Анализ конкурентов. Анализ конкурентов, по методике Е. Дитман, целесообразно структурировать, выделяя в нем два следующих друг за другом этапа [6].

Первый этап – выявление основных конкурентов на рынке труда. Результатом должны стать ответы на следующие вопросы.

1. Кто из конкурентов является наиболее серьезным относительно сегментов, определенных предприятием как привлекательные?
2. Имеются ли так называемые «чужие» относительно отраслевой принадлежности конкуренты и, если есть, то кто они?
3. Могут ли появиться новые конкуренты?

Поисковое пространство может ограничиваться, смотря по профилю требований к должности (деятельности), например, предприятиями, которые принадлежат к одной стратегической группе. На практике подобный вариант может рассматриваться, если техника- ИТ, например, ищет большинство (или все) предприятий автомобильной промышленности. Однако возможен и другой вариант, когда интересы предприятий различных отраслевых групп фокусируются на одном сегменте рынка труда. К примеру, производственные, торговые, оказывающие различного рода услуги хозяйствующие субъекты проявляют свою заинтересованность в молодых специалистах в области связи с общественностью (паблик рилейшнз), психологах, программистах и др.

Анализ положения и поведения конкурентов на рынке труда. Согласно практическому опыту, часто анализ конкурентов и перспектив завоевания ими значительных долей рынка осуществляется на основании впечатлений, интуиции, догадок, возникающих из обрывочной информации, что не всегда приводит к объективной оценке действительного положения.

Методика построения информационной системы о конкурентах, разработанная М. Портером (рис. 2), позволяет определить и структурировать основные потоки сведений о деятельности соперников для включения результатов анализа в формируемые персонал-маркетинговые стратегии предприятия.

Практика показала, что субординирование ответственности за сбор информации и сопровождение каждого этапа альтернативами его реализации позволяет предприятию-работодателю

собрать портфель данных о фактических и возможных соперниках на рынке труда. Вместе с тем проведение обозначенных мероприятий не является гарантом получения всей информации, необходимой для систематического конкурентного анализа. Оговаривая этот момент, М. Портер показывает, что система конкурентного анализа состоит из четырех диагностических элементов, познание которых в совокупности с учетом специфики поставленной цели сделает возможным прояснение ситуации о положении и поведении на рынке труда наиболее серьезных конкурентов (рис. 3).

Дополнительным элементом для сравнительного анализа притязаний соискателей могут стать *профили сильных и слабых сторон*, разрабатываемые для собственного и конкурентного предприятий. Построенные на одной шкале измерений, включающей сопровождаемый цифровыми показателями (например, 1–10) диапазон значений – от «не столь важно» до «очень важно», профили характеризуют отдельные позиции или их совокупность, по которым работодателю необходимо принять меры для получения конкурентных преимуществ у будущих работников.

Исходя из сведений, получаемых о конкурентах, предприятие имеет возможность либо усилить собственную стратегию на привлекательном сегменте, либо заимствовать определенные элементы, предлагаемые соискателям рабочего места успешными соперниками.

Анализ поведения системных партнеров на рынке труда. Реализуя на рынке труда стратегии поиска и привлечения пригодной рабочей силы, предприятие в собственном диалоге с будущими работниками оказывается под влиянием условий и факторов, исходящих от различных внутренних и внешних субъектов, которых можно квалифицировать *системными партнерами*. Практика показала, что партнеры могут быть непостоянными, поэтому часто их определяют еще как сменные или сменяющиеся. Позиции партнеров могут быть опосредованы их интересами, которые они хотят удовлетворить:

- через членство в организации;
- через проявление своих властных полномочий (возможность вознаграждения; возможность наказания; проявления регулярной или легитимной власти; силы (положительного)

примера; экспертной власти; власти посредством информационного преимущества и т.д.).

Процедуру анализа поведения системных партнеров на рынке труда осуществляют по трем этапам.

Выявление системных партнеров. По признаку постоянного расположения относительно предприятия различают внутренних и внешних системных партнеров. В группу внутренних партнеров могут быть включены: собственник (непосредственно предприятия, собственник капитала); руководители всех иерархических уровней; сотрудники, совет предприятия; профсоюз. Внешними партнерами могут выступать: профсоюз⁶; средства массовой информации и общественность (в границах региона, страны, а также интернациональные); муниципальные учреждения; служба занятости; высшие учебные заведения, НИИ; государство.

Анализ возможных притязаний сменных системных партнеров. Практика показала, что в зависимости от ситуации число субъектов, с которыми организация может и/или должна вступать в отношения, а также характер этих отношений не остаются постоянными. С одними учреждениями, организациями, физическими лицами они могут иметь направление *сотрудничества*, с другими – *влияния* на решение вопросов, связанных с поведением на рынке труда и поиском необходимой рабочей силы, с третьими – вступать в *конфликт*. Каждый из обозначенных партнеров способен на инициирование и проявление, соответственно, и каждого направления отношений. Для определения их возможной специфики Е. Дитман, например, предлагает использовать классификатор притязаний системных партнеров, разрабатывая и дополняя который предприятие может своевременно «разгадывать» их намерения, диагностировать вероятные проблемы и формировать тактику собственных действий [6]. Для построения классификатора может быть использована информация, представленная в табл. 7.

Разработка матрицы отношений с системными партнерами и их влияния на выбор деловых альтернатив. Отношения между предприятием и его системными партнерами могут в зависимости от ситуации принимать форму влияния, кооперации или конфликта. Для управления этими

отношениями необходимо выяснить возможность появления той или иной из них. Для этого целесообразно построить матрицу возможных влияний, которая может облегчить принятие решения при выборе тактической альтернативы. Форма матрицы – таблица, которая содержит перечень тех системных партнеров, которые могут «обозримо» появиться при реализации предприятием своих маркетинговых стратегий на рынке труда. В содержании таблицы приводятся основные сегменты рынка труда, на которых предприятие имеет намерение позиционироваться. Содержание таблицы будет меняться в зависимости от конкретного анализируемого случая. Например, в табл. 8 приведено влияние системных партнеров на «обеспечение количественной и качественной потребности предприятия – в настоящее время и в перспективе».

Иногда степень возможного влияния системного партнера на деятельность предприятия на рынке труда выявить достаточно сложно. В случае непознанной величины влияния, но выявленной вероятности препятствия со стороны партнера целесообразно поставить вопрос о том, ведут ли эти скрытые отношения к возможному конфликту, как его избежать. Характер таких конфликтов может быть разным. Считая привлекательным сегментом, например, уже занятых работников, но готовых сменить место работы, работодатель рискует вступить в конфликт с советом предприятия, выступающим за внутренний рынок труда как поле интересов предприятия для поиска и найма требуемой рабочей силы. Поэтому определение действий по предотвращению столкновений и укреплению связей с советом предприятия для сотрудничества на этой доле рынка становится для него важной задачей.

Логически обоснованная необходимость «смягчения удара» при столкновении с системным партнером или недопущение столкновения может оказаться в противоречии с возможностью этого из-за неверного выбора предприятием формы взаимодействия. Наиболее значимыми формами взаимодействия могут быть: коалиции, лоббирование, паблик рилейшнз (связи с общественностью), представительства и соглашения.

Внутренний анализ ресурсов и возможностей. Дальнейшее сужение информационного поля для принятия предприятием решения о характере действий на рынке труда обеспечивается за счет проведения внутреннего анализа – определения

⁶ Профсоюз может выступать как внешним, так и внутренним системным партнером.

собственных сильных и слабых сторон для последующего их учета в реальной «ресурсной ситуации». Классическая схема внутреннего анализа предусматривает три основных этапа.

1. Выявление настоящей ресурсной ситуации, в которой находится предприятие.
2. Идентификация ресурсных реалий предприятия и ключевых притязаний соискателей рабочих мест на интересующих рыночных сегментах. Определение возможного синергетического эффекта (при влиянии главных сильных сторон), а также проведение диагностики неудач (влияние слабых сторон).
3. Идентификация связанных с персоналом элементов стратегии собственного предприятия с принятием во внимание любого результата, который был получен при анализе конкурентов, что может быть реализовано через сравнение относительных позиций на рынке, включая рыночные сегменты. Такая информация позволяет овладеть возможными конкурентными преимуществами (например, специфическими программами поддержки женщин, групповая работа), обещающими успешное построение стратегии персонала.

Результаты внутреннего анализа могут быть систематизированы таким образом (табл. 9), чтобы организация получила представление о связи требований к рабочему месту со степенью важности их для каждого из сегментов рынка труда, собственными сильными и слабыми сторонами, ведущими к организации удовлетворения требования, а также разработанным «дискуссионным полем», позволяющим определить и зафиксировать вопросы-раздумья, ответы на которые позволят обосновать выбранные стратегические и тактические шаги.

Конгруэнтный анализ в маркетинге персонала.

Следующий этап – позиционирование в выбранных сегментах – можно считать результативным, если организацией в ходе его проведения получена ожидаемая реакция адресата, то есть претендент на вакансию увидел и оценил привлекательность для себя предлагаемого на рынке рабочего места и это место выбрал.

Для наиболее оптимального комбинирования качеств и рабочих характеристик вакантной позиции, выявленных на предыдущих этапах исследовательской деятельности организации, можно использовать конгруэнтный анализ. Его

суть: наиболее значимые для кандидата характеристики рабочего места (наиболее выгодные) сравнивают сначала со способностями конкурентов (наличием у них адекватного предложения), а затем – с собственными. Такая операционализация действий позволяет, во-первых, распознать отправные точки в использовании стратегических элементов в работе с персоналом наиболее успешных конкурентов, во-вторых, – точки отрыва от соперников. Ход и результаты конгруэнтного анализа показаны в табл. 10

Разработка таблицы по макету Х. Мюльбахера позволяет получить информацию о востребованных вакансиях с позиций определенных целевых групп, а также прояснить собственные возможности, обосновать маршрут (или несколько маршрутов), по которому должно двигаться предприятие и который может быть с учетом окружения наиболее эффективным.

Представление «о себе», как показала практика, целесообразно расширить через описание целевых групп с учетом собственных возможностей.

Выводы

Первое. Пренебрежение работодателем научно обоснованным выбором сегментов для поиска кандидатов на вакансию – одна из причин нереализованного потенциала работников. Целевые позиции нового работника для работодателя остаются непознанными, его представления о новом рабочем месте не соответствуют ожиданиям, не отслеживается динамика притязаний кандидата к новому рабочему месту и предприятию.

Второе. Анализ поведения кандидатов на найм является центральным блоком в процессе маркетинга персонала. Он позволяет получить информацию о факторах, влияющих на решение носителя способности к труду по поводу выбора места работы, участия в процессе отбора, необходимости и возможности пребывания в организации в рамках определенной перспективы, формирования рабочего поведения и достижения успехов в выполняемой работе.

Третье. Анализ персонала проводится на внешнем и внутреннем рынках труда. Он складывается из анализа структурных данных о рынке, внешнем и внутреннем имидже работодателя, портрета профессиональной пригодности, производственного климата, ожиданий потенциальных работников от рабочего места.

Четвертое. Высокая значимость результатов по выявлению поведения индивидуума и группы в организации достигается посредством проведения эмпирического *социального исследования*, которое отличается возможностью выбора вариантов получения аналитической информации: опрос, наблюдение, тестирование, различные варианты групповых дискуссий, проведение экспериментов, использование приемов вторичного обследования посредством обработки профильной статистической информации, анализ публикаций по исследованию рынка труда.

Пятое. Конкурентоспособность на рынке труда означает, что хозяйствующий субъект интересен как место приложения труда и для собственных работников, и для внешних соискателей тех или иных должностей. Одним из показателей такого интереса является удовлетворенность трудом занятых работников. Для проведения экономико-статистического анализа удовлетворенности трудом американские ученые обосновывают принятие во внимание следующих элементов: оплата труда, мотивация, эффективность трудовых результатов, оплачиваемый отпуск по семейным обстоятельствам, сплоченность коллектива, эффективное управление, гибкий график работы, дух соревнования, заменяемость, продвижение по службе.

Шестое. Анализ конкурентов на рынке труда целесообразно проводить в два этапа: выявление основных конкурентов и выявление специфики их положения и поведения на рынке труда. Для проведения анализа используются два варианта информации: опубликованная и полевая.

В арсенале опубликованных источников: местные газеты, где расположены конкуренты, рекламные объявления; доклады менеджеров; сведения аналитиков; патентные документы; сообщения органов власти и др. Полевая информация складывается из неофициальных источников: данных, представленных работниками, ранее занятыми у конкурентов, сбытовиками, поставщиками, членами профессиональных съездов и др. Собранная информация сопоставляется, систематизируется, каталогизируется и направляется тем менеджерам, которые при принятии решения могут ею воспользоваться и повлиять на ситуацию.

Седьмое. Анализ внутренних и внешних системных партнеров складывается из их выявления, анализа классификатора притязаний и разработки матрицы отношений с системными партнерами и их влияния на выбор деловых альтернатив.

Восьмое. Особенность анализа внутренних ресурсов и возможностей состоит в том, что на основании его результатов в организации появляется информация о реалиях работодателя удовлетворить притязания кандидатов на найм и выбора предприятия в качестве места работы.

Девятое. Конгруэнтный (сопоставительный) анализ позволяет определить место организации на рынке труда с учетом возможностей конкурентов сделать свои рабочие места более привлекательными. Завершением анализа является разработка плана позиционирования работодателя на выбранных и благоприятных для выбора кандидатами сегментах рынка труда.

Таблица 1

Требования к привлекательности рабочего места

Table 1

Requirements to the attractiveness of the workplace

Требования	Уровень значимости, %	
	Студенты	Молодые специалисты
Деятельность, позволяющая реализовать свои возможности и добиться успеха	85	89
Индивидуальная работа	85	91
Возможность обучения и повышения квалификации	83	82
Руководство посредством сотрудничества / современный стиль руководства	82	87
Гибкое рабочее время	74	61
Карьера/ответственность	73	84
Привлекательная заработная плата	73	80
Время для досуга	65	53
Безопасность	66	66
Репутация предприятия	60	73

Источник: разработано автором

Source: Authoring

Таблица 2

Идеальный портрет работодателя для IT-студентов

Table 2

The perfect profile of employer for IT students

Предпочтения	Показатель значимости
Свобода для осуществления своих идей	4,37
Мероприятия по развитию, повышению квалификации	4,32
Самостоятельная работа с собственной ответственностью	4,22
Кооперативный стиль управления	4,11
Гибкое рабочее время	4,11
Исследовательское, инновационно сильное предприятие, технологическая стандартизация	4,09
Шансы сделать карьеру в организации	3,94
Широкая, всесторонняя сфера деятельности	3,92
Динамичность, прогрессивность, развитие	3,87
Доход	3,77
Работа в команде	3,7
Социальная работа на предприятии	3,64
Достаточное свободное время	3,61
Безопасное (надежное) рабочее место	3,52
Идентификация с продуктом/работой	3,5
Наличие программ обучения	3,43
Отсутствие необходимости частой смены места жительства	3,39
Скорое принятие на себя ответственности	3,35
Месторасположение предприятия	3,26
Шанс работать за границей	3,11
Престиж предприятия	3,05
Финансовое состояние предприятия	2,99
Систематическое участие в различных функциональных сферах	2,95
Специализированная деятельность	2,6
Близость к месту обучения/жительства	2,49

Источник: разработано автором по данным работы [11]

Source: Authoring according to source [11]

Таблица 3

Основные вопросы для анализа поведения персонала и кандидатов на найм

Table 3

The main issues to analyze the behavior of staff and candidates for hiring

Номер	Содержание
Вопрос 1	Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе экономики на возможность обеспечения ею потребности на внешнем рынке труда? Есть ли потенциал рабочей силы, до настоящего времени не познанный и поэтому не освоенный?
Вопрос 2	Какое влияние оказывают обозримые тенденции развития согласно исследованиям отраслей, профессий и мобильности на возможности внешнего обеспечения персоналом?
Вопрос 3	Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для найма? (Предполагаемые мотивы: личные / профессиональные возможности развития; условия труда: многосторонняя сфера деятельности; гарантированное место работы; хорошие возможности заработка и др.)
Вопрос 4	Как в целом оцениваются возможности внутреннего обеспечения персоналом?
Вопрос 5	Как оценивают имидж предприятия сотрудники относительно сопоставимых конкурентов? Какие факторы определяют такое восприятие?
Вопрос 6	Насколько важен для предприятия целевой анализ связанных с рабочим местом ожиданий своих сотрудников? Есть ли указания на систематическое исследование этих установок-ожиданий, принимаются ли они во внимание в рамках формируемых мероприятий политики управления персоналом?

Источник: разработано автором

Source: Authoring

Таблица 4

Методы и инструменты сбора информации для исследования персонала

Table 4

Methods and tools for collecting information to study the staff

Метод	Инструменты
Наблюдение	Традиционное – во время испытательного срока
	Оценочный центр
	Интерактивный анализ
Опрос	Опрос сотрудников (собеседования при найме, продвижении, увольнении)
	Исследование мнений работников предприятия
	Исследование мнений на внешнем рынке труда
Тестирование	Тесты способностей
	Тесты производительности
	Личностные тесты
Групповые дискуссии	Кружки качества
	На месте обучения
Вторичное исследование	Анализ документов (система персонал – информации (например, кадровая статистика)
	Оценка публикаций по исследованию рынка труда
Эксперимент	Например, с заработной платой
	Хотторнский эксперимент
	Лабораторное исследование коммуникаций

Источник: разработано автором

Source: Authoring

Таблица 5

Наиболее предпочтительные сферы профессиональной деятельности в США
(по результатам опроса Чикагского университета, США)

Table 5

The most preferred sphere of professional activity in the United States, according to a poll at the University of Chicago, USA

Ранг	Профессиональная группа	Описание деятельности	Степень удовлетворенности работой, %	Средняя зарплата в год, долл. США	Комментарии
1	Священнослужители	Проведение религиозных обрядов и таинств, духовных ритуалов и функций, связанных с верой и вероисповеданием	67,2 Полная удовлетворенность	44 102	Для священнослужителей удовлетворенность работой достигается путем истинной веры в Бога, а также оказания помощи и присмотром за нуждающимися в этом
2	Пожарные	Контроль и ликвидация пожаров, защита жизни и имущества, проведение спасательных операций. Служба во благо и по зову общества	57,2 Полная удовлетворенность	45 533	Несмотря на то, что работа занимает много времени и довольно рискованная, пожарные в целом удовлетворены своей работой и почитаемы обществом
3	Менеджеры по туризму (турагенты)	Планирование поездок и продажа путевок клиентам турагентства, получение от этого удовольствия	56,5 Абсолютная удовлетворенность	14,23 (средняя часовая ставка)	Все любят отдыхать, и это настроение удовлетворенности жизнью передается и турагентам
4	Архитекторы	Проектирование и дизайн сооружений (частных резиденций, офисных зданий, театров, заводов и др.)	53,5 Полная удовлетворенность	54 079	Не только наша жизнь зависит от воображения архитектора, но и его удовлетворение работой зависит от использования творческого потенциала архитектора в проектах
5	Преподаватели в коррекционных учреждениях: 1) дошкольное учреждение, детский сад, начальная школа; 2) средняя школа	Преподавание школьных дисциплин ученикам, умственно и физически отстающим в развитии	52,6 Полная удовлетворенность	1) 41 344 2) 43 060	Преподавание – далеко не простой вид деятельности. Однако у каждого учителя есть хотя бы одна история о дружбе с учеником, а удовлетворенность работой происходит с осознанием того, что ты кому-то помог
6	Профессиональные актеры	Выступление на сцене, по ТВ, радио, в видеороликах, игра в кино и участие в киносъемках с информационной, развлекательной или образовательной целью	51 Полная удовлетворенность	Зарплата значительно варьируется	Творчество актера не только позволяет ему самому получить удовлетворение от работы, но и доставить удовольствие людям, сделать их счастливыми
7	Научные сотрудники	Использование научных принципов и теорий, а также математических методов в целях проведения	51 Полная удовлетворенность	72 435	Ученые и научные сотрудники получают удовлетворение от того, что приносят

		различных исследований, решения проблем развития, изобретения новых технологических продуктов и улучшения качества различных процессов			пользу обществу, разрабатывая лекарства против многих болезней и помогая понять окружающий мир
8	Механики	Диагностика, ремонт и техническое обслуживание транспортных средств	53,6 Полная удовлетворенность	15,26 (средняя часовая ставка – ремонт, обслуживание)	В диагностике и ремонте транспортных средств появляется ощущение удовольствия как от разгадывания пазлов, следовательно, и удовлетворение от собственной полезности
9	Инженеры	Проектирование, разработка, тестирование и оценка производственных процессов	48,4 Полная удовлетворенность	61 729	Удовлетворение от работы инженеры-технологи получают в ходе разработки и управления системами, которые упрощают производственные процессы и делают их более эффективными
10	Авиаторы (летчики, вторые пилоты, бортинженеры)	Пилотирование многодвигательных самолетов в целях перевозки пассажиров и грузов согласно штатному расписанию	49,1 Полная удовлетворенность	63 000	Пилоты несут большую ответственность за безопасность полетов, и это лишь упрочивает у них осознание собственной значимости

Примечание. Данные о заработной плате для профессионалов с 5–9-летним стажем.
Источник: разработано автором

Note. Data on wages for professionals with 5–9 years of experience.
Source: Authoring

Таблица 6

Денежное вознаграждение членов правления Daimler AG в 2014 г., тыс. евро

Table 6

Remuneration of the Daimler AG Board members in 2014, thous EUR

Член правления	Основное денежное вознаграждение	Кратко- и среднесрочно ориентированное вознаграждение (годовой бонус)	Долгосрочно ориентированное вознаграждение	Итого
Dr. Dieter Schetze	2, 008	1,727 /1,727	2,902	8,364
Dr. Wolfgang Bernhard	0,779	670/ 670	1,228	3,347
Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	0,758	633/ 633	1,161	3,185
Wielfried Roth	0,62	652/ 652	1,151	3,213
Andreas Renschler	0,758	47/47	–	0,156
Hubertus Troska	0,758	652/652	1,161	3,223
Bodo Übber	0,901	775/775	1,298	3,749
Prof.Dr.Thomas Weber	0,758	652/652	1,233	3,295
Итого...	6, 782	5,808/5,808	10,134	28,532
Предыдущий год Dr. Dieter Schetze	6, 718	6,070/6,070	10,884	30,228

Источник: разработано автором по данным сайта Daimler AG

Source: Authoring according to Daimler AG website data

Таблица 7

Классификатор притязаний системных партнеров

Table 7

Classification of system partners' claims

Системный партнер	Притязания
Собственник	Притязания собственника концентрируются на сохранении организационной дееспособности посредством «выторговывания» компромисса для достижения экономических и социальных целей, получения банковских процентов, увеличения инвестированного капитала
Руководители	Фокусируют свои притязания в соответствии с установленной организационной линией и «фоновыми» убеждениями на рекрутинге из собственных рядов, сохранении имеющихся рабочих мест, времени на развитие собственных идей, престиже, влиянии и т.д.
Сотрудники	Сосредоточены на социальной безопасности, возможности профессионального роста, наличии времени для развития собственных способностей, построении межличностных контактов, признании, доверии и т.д. (набор классических потребностей, обозначенных в пирамиде Маслоу)
Совет предприятия	Ожидает одобрения его действий как представителя интересов и партнера по переговорам, признания интересов носителей способности к труду (как уже занятых, так и кандидатов на найм), реализации внутреннего рекрутинга, сохранения «защищенного рабочего места» и т.д.
Профсоюз	В своих требованиях сосредоточен на признании его представителей как партнеров в переговорах, возможности пропагандировать в организации профсоюзные устремления, вербовке членов и т.д.
Средства массовой информации и общественность	Уровень таких системных партнеров может быть региональным, национальным и интернациональным. Их притязания фокусируются на получении и распространении информации о текущей легитимности действий предприятия или организации, признании и принятии во внимание общественных требований, таких как экологическая безопасность, замещение вакантных должностей работниками, проживающими в «ближнем окружении» и т.д.
Муниципальные служащие	В своих требованиях сосредоточены на замещении вакансий на предприятии рабочей силой (кандидатами) так называемого «прямого окружения», то есть местной, а также финансовой поддержке при строительстве объектов и учреждений инфраструктуры, которые облегчат занятость «болтающимся без дела» или желающим работать матерям с маленькими детьми (служебный автобус, детские ясли)
Служба занятости	Имеет интерес к предприятию относительно появляющихся вакантных рабочих мест, которые трудно получить без помощи посредника (особенно соискателям работы в возрасте старше 40 лет)
Высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты	Притязания этих структур к предприятию: участие в коллективных исследовательских проектах, предложения для выполнения курсовых и дипломных проектов студентами («наведения мостов» между теорией и практикой), обмен информацией и др.
Государство	Выражает свои требования к предприятию по поводу соблюдения законов и предписаний, обеспечению сбора налогов.

Источник: разработано автором

Source: Authoring

Таблица 8

Форма матрицы возможных системных партнеров и их влияния на выбор альтернативы действий (фрагмент)

Table 8

A form of matrix of possible system partners and their influence on the choice of an alternative action: a fragment

Системный партнер	Сегмент «студенты профильных факультетов высших учебных заведений»	Сегмент «сотрудники предприятия, ориентированные на должностное продвижение»	Сегмент «работники других предприятий, намеренные сменить место работы»
Собственник	Сильное влияние на принятие решения. Определяет готовность сотрудничать для обработки сегмента	Сильное влияние, в каждом случае – поддержка альтернативы	Сильное влияние, скорее в виде поддержки, исключении антипатии к идее «перекупки» работника
Совет предприятия
СМИ и общественность
Вузы и НИИ

Источник: разработано автором

Source: Authoring

Таблица 9

Макет систематизации результатов анализа внутренних ресурсов и способностей

Table 9

The layout of systematization of the results of the analysis of internal resources and abilities

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Требования в интересующем сегменте		
	Студенты профильных факультетов	Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение	Работники других предприятий, намеренные сменить место работы
Гибкое рабочее время	<i>Очень важно</i> (требует индивидуальности, оставляет больше свободного времени)	<i>Важно</i> (дает свободу действия)	<i>Важно</i> (дает свободу действия)
Привлекательная заработная плата	<i>Важно/очень важно</i> (большие расходы на фазе вхождения в профессию, удовлетворение стремления к уверенности и защищенности)	<i>Важно</i> (удовлетворение стремления к уверенности в себе)	<i>Очень важно</i> (может быть основанием для смены предприятия; действует как мотиватор)

Окончание табл. 9

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Выявленная ресурсная ситуация		Примечания
	Собственные сильные стороны	Слабые стороны	
Гибкое рабочее время	Работа командой. Скользящий график работы. Введение, поддержка частичной занятости	Нет программы, например, привлекательной для женщин системы рабочего времени	Выяснить, насколько «дорогими» являются гарантии восстановления на работе после декрета? (Предлагаются на «Ауди». С кем по этому поводу можно связаться?)
Привлекательная заработная плата	Решение вопроса по введению гибкой системы оплаты труда. Гарантии многочисленных специальных работ, особой деятельности, например, по участию в арендной плате	Время на размышления (детальное обдумывание) не оплачивается, это уравновешивается компенсацией времени	Возможно, расширить сеть дополнительных услуг? Система кафетерия?

Источник: разработано автором

Source: Authoring

Таблица 10

Форма макета хода и результатов проведения конгруэнтного анализа для определения целевых позиций предприятия на рынке труда (фрагмент)

Table 10

A form of layout of the course and results of comparative analysis to determine target positions of the enterprise on the labor market: a fragment

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Требования заинтересованного сегмента			Способности конкурентов		Особенности своего предприятия
	Студенты профильных факультетов	Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение	Работники других предприятий, намеренные сменить место работы	АО «Сегмент»	ООО «Пальмира»	
Гибкое рабочее время	<i>Очень важно:</i> требует индивидуальности, оставляет больше свободного времени	<i>Важно:</i> дает свободу действия	<i>Важно:</i> дает свободу действия	Гарантии сохранения работы: восстановление после декретного отпуска	Скользкий недельный график работы	Единичные договоры о консультациях с бывшими сотрудницами
Привлекательная заработная плата
Карьера и ответственность
Обучение и повышение квалификации

Источник: разработано автором

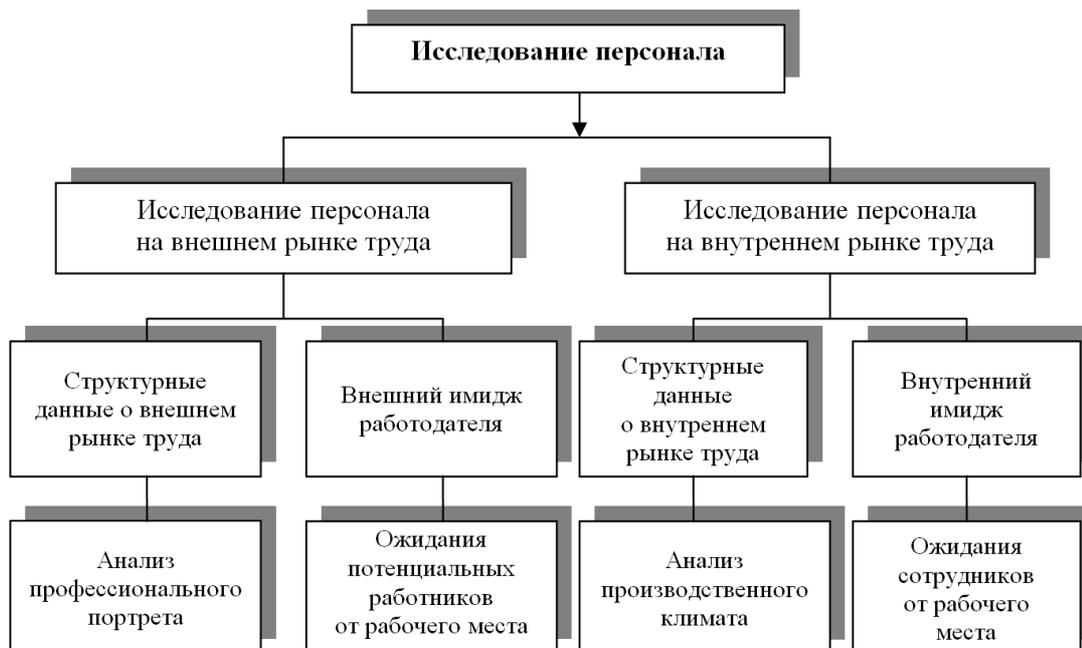
Source: Authoring

Рисунок 1

Сферы анализа в исследовании персонала

Figure 1

The scope of analysis to study the staff



Источник: разработано автором

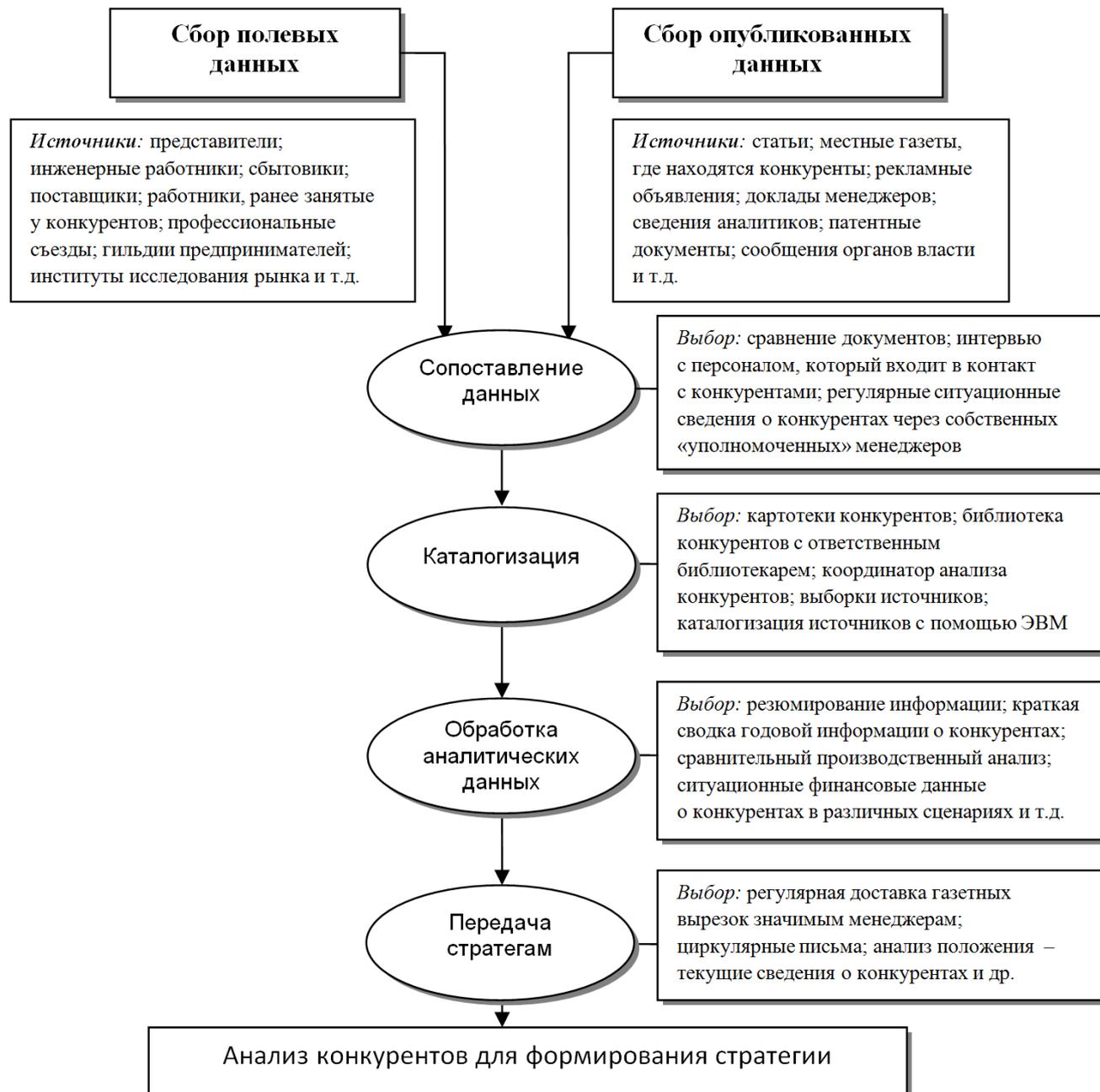
Source: Authoring

Рисунок 2

Построение информационной системы о конкурентах (по Портеру)

Figure 2

Building an information system about competitors: according to M. Porter



Источник: разработано автором по версии Портера [7]

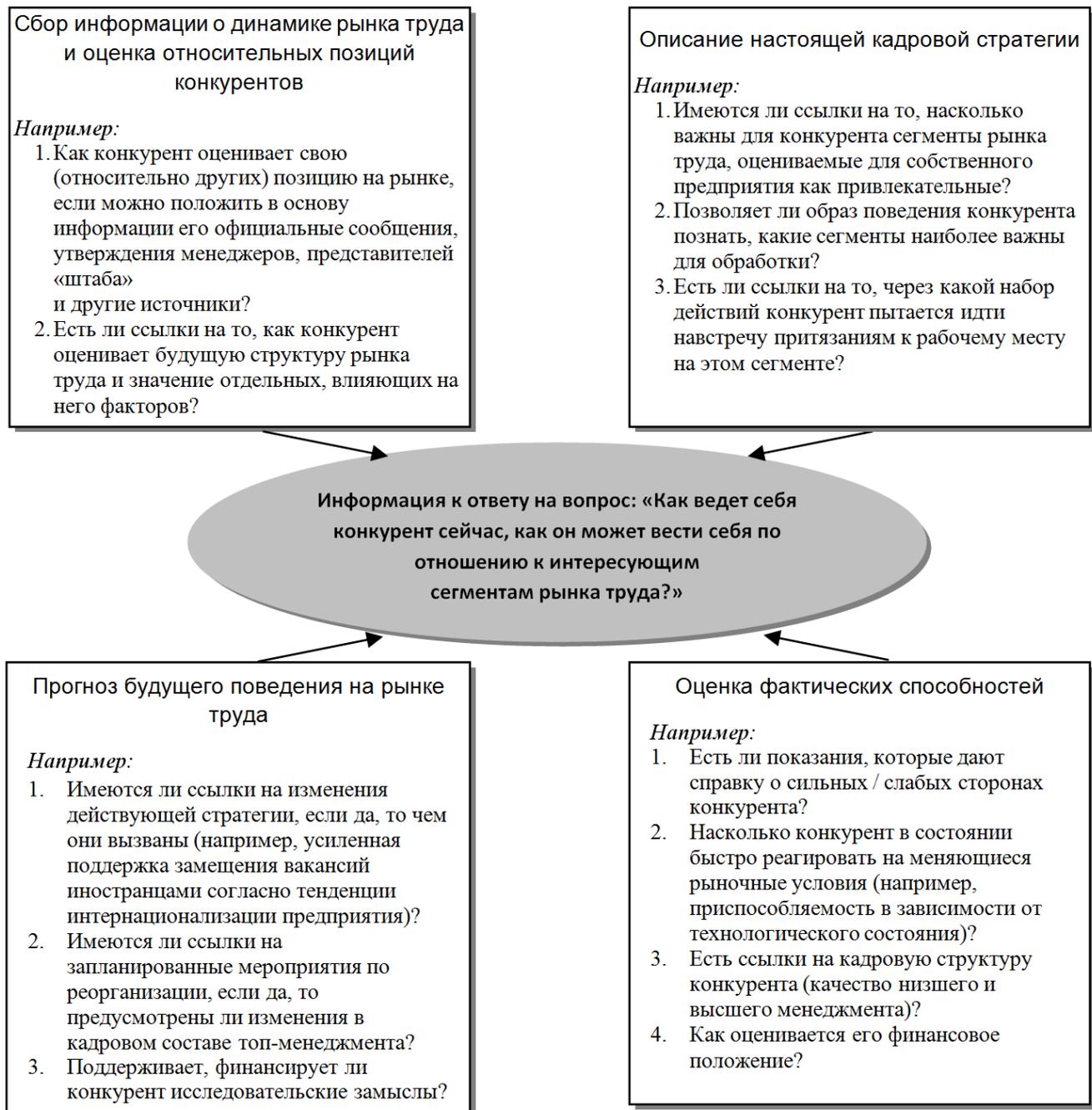
Source: Authoring according to M. Porter [7]

Рисунок 3

Элементы конкурентного анализа (по версии Портера)

Figure 3

Elements of competitive analysis: according to M. Porter



Источник: разработано автором по версии Портера [7]

Source: Authoring according to M. Porter [7]

Список литературы

1. *Buehner R.* Personal management. Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1997. 470 p.
2. *Wunderer R.* Personal marketing. Personal-Controlling. Wiesbaden, 1998. P. 188–190.
3. *Moser K., Stehle W., Schuler H.* (Hrsg.) Personal marketing // Beiträge der Organisations psychologie. Band 9, Verlag für Angewandte Psychologie. Göttingen, Stuttgart, 1993. 162 p.

4. *Stiefel R.Th.* Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen: Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation. München: Ölschläger, 1979. 189 p.
5. *Дуракова И.Б.* Экономический контроль и аудит маркетинга персонала // Кадровик. 2012. № 4. С. 95–103.
6. *Ditmann E.* Personal marketing. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 1993. 326 p.
7. *Porter M.E.* Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 1. Auflage. Frankfurt (Main), Campus 1983.
8. Strategien des Personalmarketing. Hrsg. H.Strutz. Gabler Verlag, 2007.
9. *Heymann H.* Personalmarketing, unveröffentlichte Seminarunterlagen einer Veranstaltung von der DGFP. Düsseldorf, 1990.
10. *Heywood J.* Identifying the Global Elements of Job Satisfaction. University of Wisconsin – Milwaukee, *Science Daily*, 2008, May 22, pp. 30–33. Available at: <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/05/080521093031.htm>.
11. *Zingeser L.* Career and Job Satisfaction. What ASHA surveys show. *The ASHA Leader*, 2004, pp. 4–5, 13–20. Available at: <http://develop.asha.org/Publications/leader>. (accessed 08.08.2011)
12. *Doerr E.* Where Happy People Work: Job Satisfaction and the Most Enjoyable Jobs. Available at: <http://www.payscale.com/career-news/2008/09/job-satisfactio-1>.
13. *Holltbrügge D.* Personal management. Springer-Gabler Verlag, 2015.

ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS IN THE IMPLEMENTATION OF THE TALENT ACQUISITION MARKETING STRATEGY

Irina B. DURAKOVA

Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation
durakova@econ.vsu.ru

Article history:

Received 6 July 2016
Received in revised form
13 July 2016
Accepted 20 July 2016

JEL classification: C4, M12,
M31

Keywords: talent acquisition
marketing, labor satisfaction,
competitor, system partner,
comparative analysis

Abstract

Subject The article discusses the possibility to create an algorithm for economic and statistical analysis to determine the effectiveness of implementation of the strategy of talent acquisition marketing in the organization.

Objectives The article aims to familiarize the reader with the views of foreign scholars and experts on the most significant analytical aspects of staffing marketing, approaches to analysis, and its result examples.

Methods The study's concept includes an algorithm of the following types of analysis: structural analysis of labor market data, external and internal employer image, analysis of internal resources and capabilities, the comparative analysis. Analytical information retrieval methods are interviewing, observation, tests.

Results The paper shows the theoretical significance and applicative nature of the analysis of structural data about the market, external and internal image of the employer, competency profile, work environment, the expectations of potential employees about the workplace.

Relevance The study's results can be useful for enterprises and organizations when building a personnel management policy, and to develop procedures to provide the enterprises and organizations with appropriate personnel.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

References

1. Buehner R. Personalmanagement. Landsberg, Verlag Moderne Industrie, 1997, 470 p.
2. Wunderer R. Personalmarketing. In: Personal-Controlling. Wiesbaden, 1998, pp.188–190.
3. Moser K., Stehle W., Schuler H. (Hrsg.). Personalmarketing. In: Beiträge zur Organisationspsychologie. Bd. 9. Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen, 1993, 162 p.
4. Stiefel R.Th. Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen: Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation. München, Ölschläger, 1979, 189 p.
5. Durakova I.B. [Economic monitoring and audit of marketing staff]. *Kadrovik = HR Manager*, 2012, no. 4, pp. 95–103. (In Russ.)
6. Ditmann E. Personalmarketing. Wiesbaden, Deutscher Universitäts Verlag, 1993, 326 p.
7. Porter M.E. Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 1. Auflage. Frankfurt (Main), Campus 1983.
8. Strategien des Personalmarketing. Hrsg. H.Strutz. Gabler Verlag, 2007.
9. Heymann H. Personalmarketing, unveröffentlichte Seminarunterlagen einer Veranstaltung von der DGFP. Düsseldorf, 1990.
10. Heywood J. Identifying the Global Elements of Job Satisfaction. University of Wisconsin – Milwaukee, *Science Daily*, 2008, May 22, pp. 30–33. Available at: <https://www.sciencedaily.com/releases/2008/05/080521093031.htm>.
11. Zingeser L. Career and Job Satisfaction. What ASHA surveys show. *The ASHA Leader*, 2004, pp. 4–5, 13–20. Available at: <http://develop.asha.org/Publications/leader>. (accessed 08.08.2011)
12. Doerr E. Where Happy People Work: Job Satisfaction and the Most Enjoyable Jobs. Available at: <http://www.payscale.com/career-news/2008/09/job-satisfactio-1>.
13. Holtbrügge D. Personalmanagement. Springer Gabler Verlag, 2015.