

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом»  
(магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)  
заочной формы обучения, группы 05001475  
Фоминой Ольги Ивановны

Научный руководитель  
к.психол.н. Гуськова Е.А.

Рецензент(-ы)  
к.э.н., доцент кафедры ме-  
неджмента и внешнеэконо-  
мической деятельности  
БГТУ  
им. В.Г. Шухова  
Шаповалов А.А.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ</b>	
1.1 Концептуальные основы маркетинга персонала.....	10
1.2 Роль маркетинга персонала в развитии современных организаций....	22
1.3 Маркетинговые исследования рынка труда в управлении персоналом.....	31
<b>ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ</b>	
2.1 Организация и методы исследования.....	43
2.2 Анализ рынка трудовых ресурсов в современных социально- экономических условиях.....	52
2.3 Анализ системы маркетинга персонала в организациях сферы дорожного строительства.....	64
<b>ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
3.1 Разработка и реализация маркетинговых исследований в практике работы с персоналом организации.....	77
3.2 HR-бренд компании и эффективность маркетинга персонала.....	88
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	96
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	101
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	110

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время роль маркетинга персонала сформировалась, закрепились и продолжает возрастать как одна из важнейших составляющих системы управления персоналом. Внедрение методологии маркетинга в систему управления персоналом открывает современным организациям новые возможности роста эффективности работы с персоналом, более качественное планирование стратегии управления персоналом на всех этапах развития экономики.

В период серьезных колебаний, связанных с финансовыми кризисами и вытекающими из них последствиями, ощутимыми не только в российской, но и в мировой экономике, рынок труда в России принимает системную форму со своей конъюнктурой, участниками, потребностями и правилами, что дает возможность организациям качественно, своевременно и достоверно принимать во внимание тенденции и поведение участников рынка. Следует учитывать, что если раньше организации позволяли себе вкладывать большие средства в исследования рынка труда, выбирать дорогостоящие способы поиска новых сотрудников, то в ситуации финансовой нестабильности часто в главную задачу выходит оптимизация расходов на персонал путем привлечения сотрудников с невысокой заработной платой и, соответственно, не самой высокой квалификацией.

Для организации-работодателя важно знать, какая часть персонала соответствует требованиям рынка по своим качественным характеристикам, и на каком уровне необходимо применение затрат на персонал для реализации главной цели системы управления персоналом: удержание, привлечение и развитие квалифицированных работников для обеспечения конкурентоспособности деятельности организации и формирования на рынке привлекательного имиджа как партнера и работодателя.

**Проблемой исследования** выступает противоречие между избытком кандидатов на вакансии на рынке рабочей силы и неэффективностью обеспечения потребности организации в персонале вследствие высоких затрат на поиск и подбор персонала.

Именно поэтому, в выпускной квалификационной работе предложено альтернативное решение актуальной научной и главной практической задачи: обоснование и разработка регулярной процедуры маркетингового исследования профессионально-квалификационных характеристик персонала организации для установления их соответствия требованиям рынка труда и организации, а также соответствие условий труда в организации рыночным (эталонным) значениям для роста интереса работников к своей организации.

Исходя из особенностей указанных проблем, грамотная теория и практика маркетинга персонала организации в силах найти им решение. Данную проблематику продолжают активно развивать зарубежные и отечественные ученые и практики. Понятийный аппарат теории маркетинга персонала на сегодняшний день проработан уже достаточно, однако для различных ситуаций все-таки требуется внесение точностей в процессе проведения и анализа результатов маркетинговых исследований, определение четких направлений, объектов, предметов и инструментов исследований, а также направления реализации результатов маркетингового исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** К числу зарубежных ученых, которые занимались исследованием маркетинга персонала, относятся: Берман Б.М., Брю С.Л., Котлер Ф., Крозьер К., Крюгер И., Марр Р., Мескон М.Х., Молл М., Симон Х., Старобинский Э.А., Хентце Й., Хедоури Ф., Чернина Н., Шмидт Г., Эванс Дж.

Знакомство с отечественными теоретическими и практическими работами в исследуемой области происходило с помощью В.В. Адамчука, Т.Ю. Базарова, О.А. Дейнеко, Д.К. Захарова, А.А. Иванова, А.Я. Кибанова, И.В. Корнеевой, Ю.Д. Красовского, Е.А. Локтионовой, А.Г. Поршнева, М.В. Розина, Э.М. Саруханова, Н.Л. Синева, В.А. Столяровой,

В.В. Томилова, Л.Н. Семерковой, В.И. Ченцова, Е.В. Яшковой и др.

Принимая во внимание то, что отдельные вопросы маркетинговых исследований рынка труда и маркетинга персонала изучены достаточно глубоко, более системной связи в процессе маркетинговых исследований рынка труда и персонала организации по-прежнему уделяется недостаточное внимание.

Актуальность темы исследования и наличие нерешенных вопросов обусловили объект, предмет, цель и задачи выпускной квалификационной работы.

**Объект исследования** – система маркетинга персонала.

**Предмет исследования** – особенности маркетинга персонала в современных условиях.

**Цель исследования** – выявление особенностей маркетинга персонала в современных социально-экономических условиях и разработка программы эффективного управления системой маркетинга персонала в организации.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить степень разработанности проблемы маркетинга персонала в организации в отечественных и зарубежных научных исследованиях.
2. Изучить особенности современного рынка трудовых ресурсов Белгородской области и Российской Федерации в целом.
3. Выявить особенности организации маркетинга персонала в сфере дорожного строительства.
4. Разработать предложения по повышению эффективности управления системой маркетинга персонала в организации.

**Теоретико-методологическую основу** составляют функциональный, системный и структурный подходы, а так же научные труды, как отечественных исследователей, так и зарубежных в области теории и практики работы с персоналом организации, регулирования рынка труда, концепции общего маркетинга и методологии проведения маркетинговых исследований.

**Методы исследования:**

1. Методы организации исследования: метод срезов и сравнительный метод.
2. Эмпирические методы: анализ документов, анкетирование, экспертный опрос, SWOT-анализ.
3. Методы обработки полученных результатов: качественный и количественный анализы с применением методов математической статистики.
4. Метод интерпретации: структурный.

**Информационно-эмпирическая база исследования.** В процессе проведения исследования использовались научные работы в области анализа эффективности работы с персоналом, результативности и производительности труда персонала, официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовые акты, методическая, научная, учебная и справочная литература, обзорно-аналитическая информация специализированных журналов, а также материалы сети Интернет.

**Гипотеза**, лежащая в основе исследования, заключается в том, что на рынке труда организация выступает не только как субъект предложения рабочих мест, но и как субъект спроса на рабочую силу, а эффективность использования трудовых ресурсов организации связана с оптимальностью функционирования системы маркетинга персонала.

**Положения, выносимые на защиту:**

- в современных социально-экономических условиях приоритетным направлением маркетинга персонала является оптимизация взаимодействия на внутреннем рынке организации;
- обеспечением оптимального использования трудовых ресурсов организации является создание благоприятных условий труда, развитие лояльного отношения сотрудников к организации, а также формирование кадрового потенциала с необходимыми качественными параметрами;
- на организационном уровне инструменты маркетинга персонала должны обеспечивать наличие эффективных методов оценки и способов

обеспечения организации в количественном и качественном разрезе необходимыми кадрами с минимальными финансовыми и временными затратами, поэтому маркетинговые мероприятия в работе с сотрудниками необходимо проводить в соответствии с основными целями работы с персоналом в организации: привлечение, удержание и развитие персонала.

- внедрение регулярной процедуры маркетингового исследования профессионально-квалификационных характеристик персонала, а также соответствия условий труда в организации рыночным (эталонным) значениям способствует повышению трудовой мотивации и лояльности работников к своей организации.

**Научная новизна** исследования формулируется как: смещение фокуса в системе отношений работодателя и потенциального работника с позиции «конкуренции потенциальных работников за работодателя» на позицию «конкуренция потенциальных работодателей за эффективного работника».

Специфика научной новизны состоит в теоретическом обосновании и разработке методических и научно-практических рекомендаций по проведению маркетинговых исследований рынка труда, где объектами исследований в качестве товара выступают:

- профессионально-квалификационные характеристики персонала;
- условия занятости персонала в организации (уровень заработной платы, социальный пакет, возможности профессионального развития и карьерного роста).

**Теоретическая значимость** исследования заключается в критической оценке проблемы организации маркетинга персонала, уточнении понятия «маркетинг персонала», в определении и конкретизации особенностей маркетинга персонала в современных условиях.

**Практическая значимость.** Полученные в результате исследования выводы позволяют наглядно и аргументировано продемонстрировать работодателям тот факт, что персонал является главным ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность организации на рынке товаров и услуг.

Желание работодателя привлекать, развивать и удерживать более квалифицированных работников – основная цель управления персоналом и основа конкурентоспособности. Необходимо уделять больше внимания на необходимость эффективного вложения средств в стратегию управления персоналом, и своевременно и рационально составлять бюджет на исследования рынка труда и персонала.

Полученные в ходе исследования выводы, могут применяться в разработке стратегического, тактического и оперативного планов работы с персоналом разной структуры и численности, разных форм собственности и организационно-правовых форм.

Результаты исследования были **апробированы** на Всероссийской молодежной научно-практической конференции «Интеллектуальная маргинализация молодежи как феномен общества потребления XXI века» (г. Белгород, 26-30 мая 2014 г.), в сборнике научных трудов конференции была опубликована статья «Использование программно-целевого метода при решении вопросов занятости (региональный аспект)».

В электронном научно-практическом периодическом издании «Экономика и социум» опубликованы 2 статьи с регистрацией в РИНЦ:

- «HR-брендинг как инновационный инструмент маркетинга персонала в системе управления человеческими ресурсами» № 3(22) 2016 г.;

- «Анализ профессионально-квалификационных характеристик персонала в маркетинговом исследовании персонала современной организации» № 1(32) 2017 г.

**Структура и объем работы.** Структура и содержание работы соответствует поставленной цели и задачам исследования. Логика представления информации основана на решаемых задачах, уровне разработки предмета исследования, теоретической и практической важности поставленных проблем. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы (76 источников) и приложений.

Во введении указаны актуальность темы исследования, степень науч-



ной разработанности проблемы, объект и предмет исследования, цель и задачи, теоретико-методологические основы и методы исследования, информационно-эмпирическая база исследования, гипотеза и положения на защиту, научная новизна, теоретическая и практическая значимости, а так же результаты апробирования темы исследования.

Первая глава «Актуальные аспекты изучения маркетинга персонала в современных социально-экономических условиях» раскрывает терминологию, подходы, предмет и объект, цель и задачи маркетинга персонала; роль маркетинга персонала в развитии современной организации, место маркетинга персонала в системе внутренних и внешних факторов, а так же этапы маркетинга рынка труда и маркетинга персонала организации.

Вторая глава представляет логику и методы эмпирического исследования; краткую описательную характеристику и основные характеристики персонала исследуемых организаций, а так же критерии оценки системы маркетинга персонала; представлены анализ рынка труда Белгородской области и РФ в целом и позиционирование на них исследуемых организаций; рассмотрен подробный анализ системы маркетинга персонала в исследуемых организациях и выявлены особенности данной системы в них.

Третья глава «Совершенствование системы маркетинга персонала современной организации» посвящена основным направлениям совершенствования системы маркетинга персонала, а так же разработке и реализации маркетинговых исследований в практике работы с персоналом современной организации.

В заключении изложены основные выводы исследования.

Объем работы составляет 132 страницы, включает 10 приложений, наглядность изложения материалов представлена 20 таблицами и 16 рисунками.

# ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

## 1.1 Концептуальные основы маркетинга персонала

Исторически маркетинг возник как концепция, ориентированная на удовлетворение потребностей людей, внешних по отношению к конкретной организации. С 80-х годов двадцатого столетия авторы работ по маркетингу (менеджменту) услуг, промышленному маркетингу и маркетингу партнерских отношений стали упоминать в работах о том, что удовлетворение потребностей внешних клиентов зависит от того фактора, насколько структура, бизнес-процессы и система стимулирования персонала внутри организации способствуют развитию у внутреннего персонала организации отношения к клиенту как к ценности.

Стоит разграничить и объяснить понятия, которые, так или иначе, имеют отношение к маркетингу персонала.

В настоящее время понятие «трудовой потенциал» довольно распространено в разделах науки, непосредственно связанных с управлением персоналом, экономикой и социологией труда, управлением занятостью и т.п. Наиболее активное применение оно находит именно в маркетинге персонала. Различные литературные источники предлагают несколько отличающиеся определения понятия «трудовой потенциал».

Энциклопедический словарь по управлению персоналом рассматривает трудовой потенциал как некую совокупность качеств человека, определяющих возможности и границы его участия в трудовой деятельности [61, с. 398].

Ю.Г. Одегов предлагает следующую трактовку: «трудовой потенциал представляет собой совокупную способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способ-

ность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, – с другой» [43, с. 33].

Приведенные определения хорошо дополняют друг друга: с одной стороны, рациональнее говорить именно о совокупности качеств человека, а не о способности свойств достигать поставленных результатов (ведь при этом духовные и физические свойства не охватывают всей совокупности свойств), но с другой стороны, в определении Ю.Г. Одегова указано на способность совершенствоваться в процессе труда, что является необходимой способностью трудового потенциала.

Целесообразно уточнить содержание совокупности качеств работника, которые определяют его возможность и границы участия в трудовой деятельности. Эти качества включают в себя ряд параметров, которые классифицируются в три группы: способности, свойства и мотивационные установки человека. Совокупность качеств так же можно назвать качественными характеристиками персонала. Параметры качеств трудового потенциала представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Параметры качеств трудового потенциала

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень полученного образования;</li> <li>- необходимые знания (основные и дополнительные);</li> <li>- практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;</li> <li>- опыт работы в определенных должностях;</li> <li>- навыки сотрудничества и взаимопомощи.</li> </ul>
Свойства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;</li> <li>- способность к восприятию профессиональных нагрузок;</li> <li>- способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.</li> </ul>
Мотивационные установки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сфера профессиональных интересов;</li> <li>- стремление к самовыражению и самоконцентрации;</li> <li>- обучаемость;</li> <li>- заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.</li> </ul>

Исходя из данных таблицы можно сформулировать следующее опреде-

ление: трудовой потенциал – это совокупность качеств человека (его способностей, свойств и мотивационных установок), определяющих границы его участия в трудовой деятельности и возможности его совершенствования в процессе труда.

На основании данного определения можно утверждать, что имеет место как индивидуальный трудовой потенциал, т.е. трудовой потенциал отдельного работника, так и общий (совокупный) трудовой потенциал, из которого можно выделить трудовой потенциал человеческих ресурсов, размещенных на рынке труда и трудовой потенциал коллектива организации. Если при характеристике трудового потенциала на рынке труда можно говорить о совокупном трудовом потенциале как о суммарном показателе индивидуальных трудовых потенциалов, то, для трудового потенциала коллектива организации, данное утверждение несправедливо. Общий трудовой потенциал организации это величина отличная от суммарного выражения индивидуальных трудовых потенциалов, т.к. они получают новые синергетические свойства в рамках единой организационной, целевой и экономической системы.

Стоит обратить внимание на понятие «рабочей силы», которое тесно связано с трудовым потенциалом. Рассмотрим и сравним несколько определений этого понятия, приведенных в различных источниках.

«Рабочая сила – это физические и духовные способности человека, которые используются им в процессе труда при создании товаров или оказании услуг» [61, с. 297].

«Рабочая сила – это совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг» [43, с. 60].

«Под рабочей силой понимается индивидуальная способность к труду, которая слита с живой личностью человека и выступает его важнейшим атрибутивным свойством. Реальной производственной силой она становится в процессе непосредственного соединения с конкретными средствами производства, будучи включенной в совокупную рабочую силу на конкретном

предприятия» [58, с. 5].

В данных определениях прослеживается аналогия с понятием трудового потенциала. Исходя из маркетинговых концепций, можно утверждать, что работодатель на рынке труда испытывает потребность и ищет не рабочую силу, а именно достойный трудовой потенциал.

Также требуют дополнения и такие смежные понятия как «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал».

Персонал – это сотрудники организации, имеющие трудовые отношения с работодателем (работающие по найму) и обладающие определенными качественными характеристиками (способностями, свойствами, мотивационными установками). Трудовые отношения (отношения найма) персонала с работодателем, как правило, оформляются в форме трудового договора либо контракта. Без наличия этого документа персонал, как правило, не теряет своих свойств, но теряет свои права, которые предоставляет ему трудовое законодательство.

Англоязычная терминология зачастую ставит знак равенства между понятиями «персонал» и «человеческие ресурсы» [13, с. 7, 95,13]. Однако эти понятия стоит разделить следующим образом. Под человеческими ресурсами можно понимать как ресурсы организации, так и ресурсы общества. Человеческие ресурсы организации – это все члены ее коллектива, так или иначе принимающие участие в процессе производства или оказания услуг. Отсюда следует, что понятие «человеческие ресурсы организации» несколько шире, чем понятие «персонал», не говоря уже о понятии «человеческие ресурсы общества».

Понятие «трудовые ресурсы» принято употреблять только по отношению к обществу, но никак не к организации. В маркетинге рабочей силы «под трудовыми ресурсами понимается часть населения страны трудоспособного возраста, обладающая необходимыми физическими и умственными способностями, определенным уровнем образования и квалификации и занятая в народном хозяйстве, а также способная работать, но не работающая по тем

или иным причинам» [21, с. 9].

Человеческий капитал – это капитал, воплощенный в людях в форме их образования, квалификации, профессиональных знаний, опыта и др. [61, с. 393]

Понятие «капитал» подразумевает «созданные человеком ресурсы, используемые для производства товаров и услуг и приносящие доход» [52, с. 146]. В более узком понятии «это вложенный в дело, работающий источник дохода в виде средств производства» [52, с. 146]. Исходя из понятия «капитал» более точным определением человеческого капитала является: «денежная оценка сформированной в результате инвестиций в человека его потенциальной способности приносить доход» [58, с. 28]. Понятие «человеческий капитал» стало в последнее время популярным и распространенным, однако, оно лишено некоторой определенности. Если допускается, что человеческий капитал – это денежная оценка, то существенной проблемой становится практическое определение ее значения. Если принять, что человеческий капитал – это капитал, воплощенный в людях в определенной форме [61, с. 433], то следует, что человеческий капитал – это трудовой потенциал, приносящий доход. Однако некоммерческие организации не обладают человеческим капиталом, хотя принято их человеческие ресурсы в ряде случаев называть человеческим капиталом.

Терминология маркетинга рабочей силы и маркетинга персонала берет свое начало в общем маркетинге. Ф. Котлер дает определение маркетинга как «социальный и управленческий процесс, при котором индивиды и группы удовлетворяют свои нужды через созидание, предложение и обмен продуктами по их стоимости» [25, с. 30]. Маркетинг рабочей силы рассматривается как вид деятельности, направленный на достижение оптимального соответствия между спросом и предложением рабочей силы с целью удовлетворения потребности в труде всех субъектов трудовых отношений [58, с. 20].

Субъектами маркетинга рабочей силы по аналогии с определением общего маркетинга являются также индивиды и группы, т.е. отдельные участ-

ники на рынке труда и различные организации (службы занятости, посреднические центры занятости, государственные органы, учебные заведения и т.д.).

Маркетинг персонала делает акцент на субъектах рынка труда, которые непосредственно участвуют в трудовых отношениях – это действующие или потенциальные сотрудники и организации, которые выступают в роли работодателя.

Дж.Р. Эванс и Б. Берман определяют маркетинг как «предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги организации, людей, территории и идеи посредством обмена» [71, с. 17]. В данном определении присутствует попытка выделить задачу маркетинга персонала в общем комплексе задач маркетинга. Правда, эта задача в методологии маркетинга четко не определена, поскольку, такой проблемы авторы разработок по общему маркетингу перед собой не ставили.

В приведенных определениях маркетинга упоминается о процессе обмена, как о способе удовлетворения потребностей или спроса, что актуально и для маркетинга персонала, так как эквивалентный обмен в различных формах делает стороны трудовых отношений равноправными. Данное положение является краеугольным в маркетинге персонала. Указание на различные формы обмена подчеркивает тот момент, что отношения сотрудника и работодателя строятся не только на основе обмена рабочей силы на денежную компенсацию.

Стоит заметить, что задачей маркетинга персонала является удовлетворение не только потребности в труде, но и других потребностей, возникающих в процессе трудовых взаимоотношений. С одной стороны – это индивидуальные потребности сотрудников (социально-психологические аспекты, профессиональное и служебное развитие), с другой – потребность в эффективном применении персонала организацией-работодателем.

Кроме того, маркетинг персонала не ставит перед собой цель достижения равновесия между спросом и предложением, что является прерогативой

маркетинга рабочей силы. Состояние спроса и предложения на рынке труда, т.е. его конъюнктура, определяет собой один из факторов внешней среды организации, на состояние которого она, как субъект управления, не может оказывать непосредственного влияния.

Исходя из приведенных понятий, можно сформулировать следующее определение: маркетинг персонала – это вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах.

В научной литературе встречаются различные подходы к персонал-маркетингу. Узкое толкование ограничивает персонал-маркетинг на действия на внешнем рынке труда, которые предшествуют набору сотрудников. Расширенное толкование включает всю кадровую политику, например, внутренние мероприятия по развитию персонала.

Более точным считаем расширенное понятие: персонал-маркетинг – это ориентировка всей кадровой политики предприятия на потребность настоящих и будущих сотрудников с целью, во-первых, удержать и мотивировать настоящих работников, а во-вторых, приобрести новых работников. При этом он переносит концепции и инструменты сбытового маркетинга на работу с внутренними и внешними рынками труда. Несмотря на тесную взаимосвязь, стратегии и инструменты для внешнего и для внутреннего рынка труда расходятся. Акцент представленной работы делается на внутреннем персонал-маркетинге, хотя на необходимость согласования персонал-маркетинга для внутреннего и внешнего рынка труда будет указываться.

Выделяют четыре концептуальных подхода к понятию «маркетинг персонала», которые взаимодополняют друг друга (рис. 1.1).

Согласно первому подходу маркетинга персонала как системы взаимоотношений организации с персоналом основой является признание факта зависимости качества выпускаемой продукции и удовлетворения потребностей внешних клиентов от качества работы и соответствия ожиданий от труда персонала организации. А, так как все сотрудники глубоко индивидуальны,



имеют собственное мнение, то качество произведенных товаров будет неодинаковым, непостоянным и неотделимым от участвующих в процессе производства людей. Поэтому маркетинг персонала выступает как философия управления человеческими ресурсами организации, как единый управленческий процесс интеграции многих функций компании и ориентации их на внешний рынок [20, с. 21].

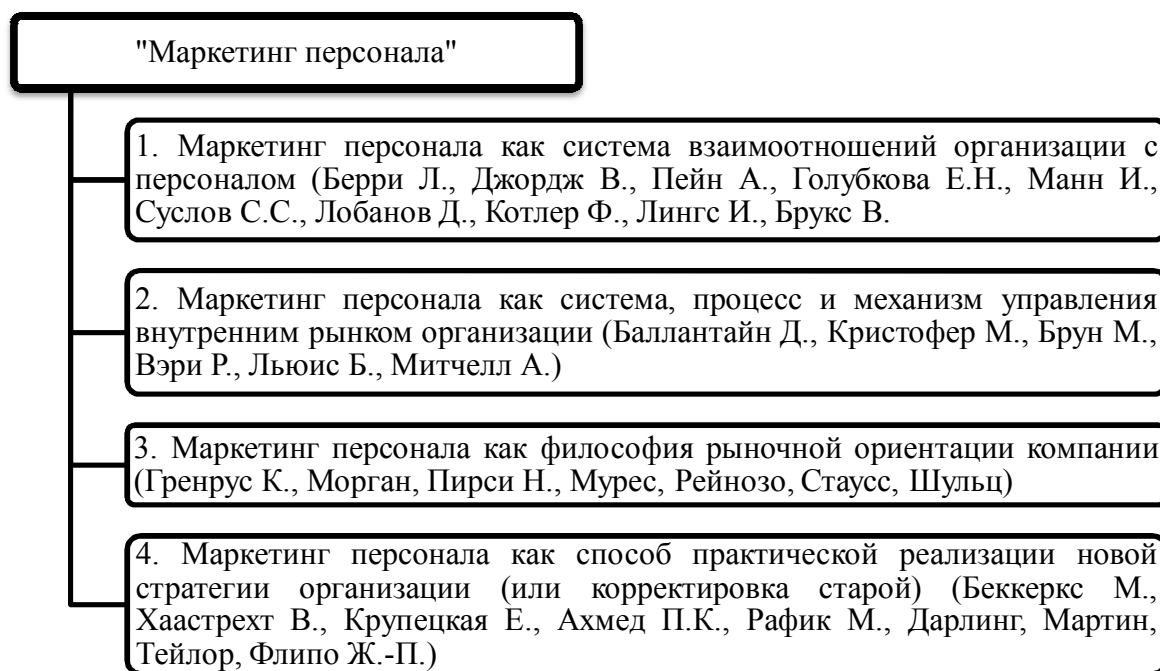


Рис. 1.1 Систематизация подходов к понятию «маркетинг персонала»

Согласно второму подходу цель маркетинга персонала – это оптимизация взаимодействия на внутреннем рынке организации. Это необходимо для того, чтобы обеспечить достойное качество конечного продукта путем повышения качества внутреннего продукта и эффективности внутренних коммуникаций.

Третий подход базируется на признании ориентации на рынок всех сотрудников организации. Рыночная ориентация здесь представлена в двух аспектах:

- ориентация на клиентов, т.е. удовлетворение их потребностей;
- ориентация на конкурентов, т.е. полная информированность персонала организации о конкурентах, знание их слабых сторон, и применение этой

информации с целью более полного удовлетворения потребностей клиентов.

Как считает Р. Таунсенд, «маркетингом должны заниматься все работники организации, начиная от владельца и директора, заканчивая уборщицей, а не отдельно выделенная структура» [55, с. 32].

Согласно четвертому подходу маркетинг персонала рассматривается как способ реализации стратегии организации и формирование единых ценностей у всех ее сотрудников. Такая необходимость возникает при внедрении нововведений, как правило, руководство часто сталкивается с трудностями, связанными с адаптацией персонала (непонимание, нежелание делать усилия в работе и т.д.).

Цель маркетинга персонала – это оптимальное использование трудовых ресурсов с помощью создания благоприятных условий труда, способствующих его эффективности, развитию в каждом сотруднике лояльного отношения к организации, а также формированию кадрового потенциала с необходимыми качественными параметрами.

Согласно цели, задачами маркетинга персонала являются:

- исследование рынка труда с целью установления краткосрочных и долгосрочных потребностей организации в качестве и количестве персонала;
- обеспечение стратегического и тактического планирования персонала;
- анализ развития производства для своевременной подготовки новых рабочих мест и установления требований к сотрудникам;
- поиск и привлечение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям организации;
- формирование позитивного имиджа организации через систему коммуникаций и т.д.

Большинство научной литературы при определении объекта маркетинга персонала использует формальный критерий разделения сотрудников на отделы, департаменты и пр. Однако такой подход не предполагает возможности выделения целевой группы по другим критериям (степень иерархии,

характер выполняемых функций, ценности, потребности, отношение к компании), тогда как понимание мотивов и особенностей объекта имеют важное значение для подбора эффективных методов воздействия на него. Непосредственно на рынке труда объектами маркетинга персонала являются рабочая сила (трудовые ресурсы) и рабочее место.

Субъектами маркетинга персонала являются:

- потенциальные и наемные работники;
- организации-работодатели;
- предприятия-партнеры (кадровые агентства, учебные заведения);
- клиенты организаций-работодателей;
- специалисты маркетинга персонала;
- государственные и муниципальные органы власти;
- общественность.

Стоит отметить, что ни один субъект по ряду причин не выполняет всех маркетинговых функций. Поэтому для успешной маркетинговой деятельности необходимы их взаимодействие и координация.

Персонал-маркетинг подразделяется на стратегические и тактические аспекты (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Аспекты маркетинга персонала

Стратегический аспект	Тактический аспект
Имидж персонала организации	Инструментарий маркетинга персонала
Целеполагание на основе количественной и качественной потребности в персонале	Исполнительная функция маркетинга персонала
Сегментирование рынка труда и выбор целевых групп	Ценовая функция маркетинга персонала
Позиционирование и репозиционирование предприятия на рынке труда	Коммуникативная функция маркетинга персонала
Информационная функция маркетинга персонала Маркетинговые исследования	

Стратегические аспекты включают целеполагание для персонал-маркетинга, сегментирование рынка труда, выбор целевых групп и позиционирование предприятия на рынке труда. Тактический персонал-маркетинг состоит из сгруппированных определенным образом частных функций мар-

кетинга персонала. Данная группировка позволяет увидеть общие функции маркетинга персонала: исполнительную, ценовую и коммуникативную (информационную).

К исполнительной функции относятся частные задачи, которые определяют выполнение цикла обращения товара «услуги труда», а также отдельные задачи стимулирования трудоустройства, относящихся к формированию рабочих мест: их структуризация, создание специальных рабочих мест, расширение производства. Ценовая функция регулирует процесс расчета затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала. Коммуникативная функция включает задачи по созданию имиджа организации на внешнем и внутреннем рынках труда, а также работу по формированию взаимосвязей сторон трудовых отношений. Говоря об имидже организации, достовернее называть его имиджем персонала (поскольку первоначально имидж предполагает образ, относящийся к человеку или группам людей). Кроме этого, коммуникативная функция маркетинга персонала (выполняемая маркетинговыми исследованиями) обеспечивает решение задач как в рамках стратегического, так и в рамках тактического аспектов.

На рынке труда каждое предприятие выступает как субъект предложения или продавец рабочих мест, т.е. играет роль работодателя. При этом помимо работы, предложение содержит многочисленные компоненты: обучение, рабочую среду, возможности развития. Таким образом, предприятие – это не только продавец (субъект предложения), но и одновременно субъект спроса на рабочую силу (табл. 1.3). Спрос имеет не только количественные компоненты, как, например, число рабочих часов, но и охватывает качественные факторы, такие как уровень образования, мотивация, психологический портрет сотрудников.

В информационных материалах, касающиеся вакантных должностей, доминируют часто те аспекты спроса, в которых предприятие указывает квалификационный профиль претендента, зато спектр предложения представляется недостаточно полно и убедительно.

Претендент находится также в двойной роли (табл.1.3). Он является субъектом спроса на определенный профиль рабочего места и вносит в коммерческой трансакции свою рабочую силу. Преобладающий образ предприятия как субъекта предложения рабочих мест и претендента как субъекта спроса на рабочие места на самом деле показывает сложный обменный процесс лишь поверхностно. Понятие «претендент» это формальное представление о том, каким должен быть потенциальный сотрудник на работу. В противоположность этому образу при достаточной конкуренции напротив друг друга стоят два равномерных партнера, которые тогда лишь вступают в деловую связь, когда она для обоих является преимущественнее, чем другие реализуемые альтернативы. Таким образом, участников обеих ролей (субъекта спроса и субъекта предложения) разделять нельзя.

Таблица 1.3

Соотношение спроса и предложения на рынке труда

	Предложение	Спрос
Организация-работодатель	- вознаграждение; - содержание работы; - корпоративная культура.	- трудовой потенциал; - готовность к использованию в трудовом процессе; - временные рамки.
Претендент	- трудовой потенциал; - готовность к использованию в трудовом процессе; - временные рамки.	- вознаграждение; - удовлетворение социальных потребностей в процессе труда; - самореализация.

Любое предприятие в тактическом аспекте своего развития должно ставить задачу равноправия работодателя и претендента. Как правило, традиционный взгляд со стороны предприятия заключается в том, что если оно что-то может предложить, то это является преимущественной позицией переговоров, а традиционный взгляд со стороны претендента выражается в том, что если он что-то желает, то пытается склонить предприятие к переоценке собственной позиции как работодателя. В настоящее время такое положение часто доминирует. Типичной самооценкой предприятия является: «Из проводимых собеседований с претендентами мы узнаем привлекательность нашего предприятия для нового пополнения». В эмпирическом изучении имиджа

персонала такой формы можно увидеть, что она обладает относительно низкой привлекательностью.

И главным отличительным признаком обменных процессов на рынке труда является тот факт, что в них фигурируют не стандартизированные, а крайне разнородные товары. Каждый претендент это индивидуум, даже если он получил стандартное образование. Точно так же и отдельные предприятия обладают своей индивидуальностью. Эти неоднородности неизбежно ведут к несовершенству в информации. И даже при тщательном изучении ни со стороны претендента, ни предприятия недоступна полнота достоверных сведений о том, какой фактический образ примет нынешнее предложение на рынке труда в ближайшем будущем.

## **1.2 Роль маркетинга персонала в развитии современных организаций**

В настоящем временном отрезке развития социально-экономических отношений теория и практика управления персоналом, а также современные разработки в области маркетинга продолжают составлять актуальный и эффективный тандем теоретической и практической базы знаний, позволяющий совершенствовать работу с персоналом с помощью технологий и инструментов маркетинга, маркетинговых исследований, анализа информации и эталонного сравнения ключевых показателей результативности деятельности, определения тенденций для выработки стратегических и тактических решений в области управления персоналом.

Теория и практика современного маркетинга в качестве управленческой деятельности продолжает изучаться и развиваться. Ф. Котлер – один из создателей теории изложил основные знания, которые в настоящее время внесли специфические особенности, инструментарий отдельных функций маркетинга и т.д.

Сегодня теория маркетинга трансформировалась в часть экономиче-

ской системы, отвечающей за продвижение продукции и услуг с целью удовлетворения потребностей спроса на рынке и, в то же время, получения долгосрочной и стабильной прибыли.

Многими учеными отмечено, что организация как элемент рынка, так и маркетинг персонала как часть системы управления персоналом организации находятся под влиянием маркетинговой среды, а именно внешних и внутренних факторов. Следовательно, маркетинг персонала является элементом экономической и управленческой практики, встроенным в систему управления персоналом, который позволяет:

- достигать стратегических и тактических задач в области сбалансирования спроса и предложения на рабочую силу,
- оценивать конкурентоспособности рабочих мест внутри организации, вырабатывать рекомендации по совершенствованию кадровой политики на различных этапах деятельности организации и жизненного цикла персонала организации [26, с. 95].

Маркетинг персонала только отчасти исследован как сфера экономической и управленческой деятельности предприятия. Любая организация является многоуровневой социально-экономической системой, на которую влияют внешние и внутренние факторы, и как следствие это влияние отражается и на персонале организации. Исследование всех факторов и тенденций – это конкурентное преимущество организаций, позволяющее планировать и определять тактическое и стратегическое поведение на рынке труда.

Концепции маркетинга персонала уже не могут рассматриваться в отдельности от анализа внешних и внутренних факторов влияния на организацию, так как маркетинг персонала уже подразумевает у организации наличие внешнего и внутреннего рынков труда. В соответствии с теорией Ф. Котлера, как на внешнем, так и на внутреннем рынках существует маркетинговая среда, проявляющаяся в виде совокупности «не подконтрольных сил», которые регулярно влияют на организацию и требуют разработки и внедрения комплекса маркетинга с учетом данных сил [26, с. 141].

На сегодняшний день делается акцент на все подсистемы маркетинговой среды организации: социально-экономическую, политико-правовую, демографическую, информационную, общественно-культурные особенности, требующие постоянных связей с системой управления персоналом и предоставлением экономически обоснованных результатов. Таким образом, представить маркетинг персонала можно как подсистему системы управления персоналом, состоящую из внутренних и внешних направлений работы с персоналом (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Маркетинг персонала организации как подсистема системы управления персоналом в рамках маркетинговой среды организации

В сфере внутреннего маркетинга блок *человеческие ресурсы* состоит из персонала организации, в т.ч. внешние совместители, внештатные работники (на условиях договора возмездного оказания услуг); персонала организаций,



входящих в холдинговую структуру; бывших работников; базы данных кандидатов, а также знакомых, родственников, бывших коллег, друзей персонала организации.

Блок *информационные ресурсы* включает интернет-портал организации, внутренние корпоративные газеты, интернет-сайт, внутриорганизационные форумы, социальные сети персонала, дистанционные электронные курсы (e-learning) и литература, профильное программное обеспечение.

В блок *финансово-экономические ресурсы* входят бюджет затрат на персонал: фонд оплаты труда (ФОТ), расходы на социальный пакет и социальные программы (выплаты, компенсации), на обучение и повышение квалификации, на подбор персонала.

В блок *научно-практические материалы* собираются всевозможные научные и практические методики, исследования, наработки, формируются системы проведения различных анализов, сравнения в виде библиотеки (википедии) с целью обеспечения наличием оперативных материалов для решения стратегических задач.

Блок *технических ресурсов* является вспомогательным, однако, не менее важным для практического решения задач. Это и техническое оснащение офиса, и эргономика рабочих мест, удобство месторасположения офиса, присутствие современных средств коммуникации и связи, коммунальная инфраструктура.

В сфере внешнего маркетинга *открытый рынок труда* представляют кандидаты, которые открыто и активно ищут работу на официальных сайты в сети Интернет, в профильных СМИ, через бывших коллег, родственников, друзей, знакомых.

Отдельно представляют внешний маркетинг *кадровые и консалтинговые организации*, которые различными способами осуществляют поиск работников, под заказ выполняют различные исследования рынка труда, готовят аналитические материалы и составляют прогнозы в определенных рыночных средах (отраслевые исследования, конкретные категории граж-

дан). *Службы занятости* организуют схожие по направлению услуги, но порой отличающиеся по качеству и системе оплаты, например, трудоустройство за счет кандидата.

Близко к этой сфере находятся *выставки и ярмарки вакансий*, однако на сегодняшний день эти источники востребованы пока только у студентов и низко оплачиваемых трудовых специальностей.

В последнее время наметилась тенденция роста в отдельных отраслях (например, в информационных технологиях и узкоспециализированных производствах) значимости *ВУЗов* как источника удовлетворения потребностей в молодых специалистах, а также развитию на базе учебных учреждений, сферы для повышения квалификации и переподготовки уже сформировавшихся специалистов.

Не так давно на нашем рынке труда и все более активно используемые экспертами в области управления персоналом, внутренних коммуникаций и прочих направлений работы – *профессиональные форумы и социальные сети*. В электронном пространстве можно найти ответы на огромное количество профессиональных вопросов, подыскать потенциальных кандидатов узкого профиля, которые находятся в числе скрытой безработицы (желающие сменить место работы, но в настоящий момент не нашедшие для себя привлекательного предложения на рынке труда).

В то же время не стоит забывать, что обе сферы маркетинга персонала организации существуют в едином пространстве внешней окружающей среды организации, где главенствует направление маркетинга рабочей силы.

*Экономическая среда* маркетинга рабочей силы состоит из уровня занятости и доходности населения по регионам и отраслям деятельности, состояния жилищной инфраструктуры, а также уровня инфляции, безработицы, МРОТ и минимального потребительского бюджета.

*Демографическая среда* отражает уровень миграции, рождаемости и смертности, заболеваемости по регионам и стране в целом. В настоящий момент во многих информационно-аналитических материалах говорится о на-

ступлении в России «профессиональной ямы», которая вызвана демографическим спадом в 90-х годах. В данный период наблюдались длительное время превышение показателей смертности над рождаемостью населения по экономическим и демографическим причинам, период военных конфликтов во время введения конституционного порядка на Северном Кавказе, высокая заболеваемость кардиологическими и онкологическими заболеваниями, диабетом, ростом количества жертв в дорожно-транспортных происшествиях и т.д. Данный фактор вызывает дефицит предложения рабочей силы на рынке труда, что приводит к вынужденному привлечению стороннего персонала и росту миграции граждан России из южных и юго-восточных регионов, где даже в самые кризисные годы уровень рождаемости превышал уровень смертности.

*Правовое обеспечение* также играет важную роль в маркетинге персонала, влияет на рынок труда и уровень доходности, эффективности региона, отрасли и отдельной организации. Ранее учеными области маркетинга персонала вовсе не уделялось должного внимания данному направлению, но необходимо в ближайшее время изменить эту ситуацию.

*Информационное обеспечение* – это уровень развития информационных технологий в различных сферах жизнедеятельности. Также данную группу составляют показатели качества и своевременности предоставления данных, наличие развернутых возможностей для совершения деятельности с помощью современных средств автоматизации и связи. Разница в уровне развития отраслей, регионов и отдельных организаций ведет к незапланированной миграции, торможению в развитии отраслей и субъектов, снижению уровня удовлетворенности качеством жизни граждан, поэтому развитие сферы информационных технологий, автоматизации и связи является важнейшей задачей бизнеса и государства в целом.

*Научно-методическое обеспечение* основывается на принципе базы данных (википедии, библиотеки) исследований, теоретического и практического отечественного и зарубежного опыта решения основных проблем рын-

ка труда. Эффективность отраслей, регионов и организаций состоит в умении быстро и эффективно решать возникающие проблемы в том числе с помощью базы прогрессивного опыта работы, научных и практических методик применения различного рода решений во всех отраслях производства и жизнедеятельности.

Таким образом, маркетинг персонала организации находится как бы внутри маркетинга рабочей силы. Однако во многом качество решений на организационном уровне будет зависеть от качества реализации решений на региональном, отраслевом и государственном уровнях.

В зависимости от поля деятельности следует разделять маркетинг персонала на внутренний и внешний. Внешний маркетинг персонала – это вид маркетинга персонала, при котором предприятие концентрирует свои усилия на внешнем рынке рабочей силы. Внутренний маркетинг персонала – это вид маркетинга персонала, который сконцентрирован на занятых в организации сотрудниках. Внутренний маркетинг персонала предшествует внешнему маркетингу, поскольку может оказаться бесполезным при продвижении на рынок какого-либо продукта, если персонал компании не способен обеспечить его высокое качество.

Стоит отметить специфику объекта исследования, а именно – персонал. Маркетинговые исследования рассматривают динамику спроса и предложения, конъюнктуру рынка труда в регионе на квалифицированную рабочую силу, что в тандеме способствует построению стратегии развития персонала с целью более эффективно его использовать и повышать производительность труда.

При проведении исследования маркетинга персонала главными принципами будут являться факторы, изложенные в табл. 1.4 [20, с. 41].

В современной системе управления персоналом организации перечисленные принципы должны организовать систему, стать частью ежегодной (ежеквартальной) операционной работы, что позволит выстроить фундаментальную систему, которая будет обеспечивать в конечном итоге преимущест-

во организации в конкурентной борьбе при работе с персоналом.

Таблица 1.4

Принципы маркетинга персонала

Принцип	Содержание
1. Ориентация на субъекты маркетинга персонала	Анализ организаций, которые составляют спрос на рабочую силу, их пожелания и предпочтения, конкурентные преимущества, приоритеты работы с персоналом. Проведение сравнительного (бенчмаркинг) и SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) с целью стратегических решений на длительный срок и тактических действий в краткосрочной перспективе.
2. Ориентация на объекты маркетинга персонала	Всестороннее исследование предложения рабочей силы на рынке труда, выявление соответствия качественных характеристик собственного персонала показателям рынка труда в сопоставлении с анализом качества рабочих мест и условий труда с целью удержания квалифицированных специалистов и привлечения лучших работников с внешнего рынка. Привязка общего анализа к кривой жизненного цикла качества жизнедеятельности персонала организации.
3. Системность анализа и комплексность исследования	Исследование всех направлений маркетинга в отраслевом и региональном аспекте, выявление степени влияния на глобальный рынок труда, учет мировых и государственных тенденций без разрыва логики подготовки анализа и управленческих решений.
4. Переориентация конкуренции на партнерство в сфере работы с персоналом	Взаимодействие организаций на отраслевом рынке с позиции партнерства путем создания единого информационного взаимодействия для решения основных вопросов стратегии управления персоналом. Организация закрытых клубов и совместных круглых столов по узким темам работы с персоналом для обеспечения лучшей информативности и создания базы данных «лучших практик» (bestpractice) решений.
5. Обеспечение оперативности получения информации	Создание собственной сети партнеров-поставщиков, аналитических материалов, узкопрофильных рыночных исследований (зарботные платы, ПИФы, соцпакет, системы долгосрочной мотивации ТОП-менеджеров), проработка механизмов оперативного получения актуальной информации (online).

Взаимодействие перечисленных факторов позволит, во-первых, выявить, проанализировать и предоставить участникам рыночные показатели по труду; во-вторых, сформировать систему коммуникаций и, в-третьих, оценить конъюнктуру (спрос и предложение) и ее влияние на установление соответствия между спросом и предложением на рабочую силу на рынке труда.

Современные концепции маркетинга персонала и маркетинга рабочей

силы недопустимо рассматривать только отдельно и только на организационном уровне, важно понять их функционирование на отраслевом, региональном и государственном уровнях.

На общегосударственном уровне главной целью маркетинга персонала является первичная диагностика и определение мер по предотвращению и устранению будущих весомых колебаний в сфере занятости труда. В этом направлении точкой отсчета должно стать маркетинговое исследование рынка труда в общемировом масштабе, должны анализироваться глобальные тенденции и реакции государств на конъюнктурные изменения. Методическими инструментами этого этапа должны стать сбор и анализ информации о рыночной конъюнктуре, выявление предпочтений рабочей силы в процессе распределения между регионами, отраслями производства, а также формирование новой стоимости и развития профессионально-квалификационных характеристик персонала.

На уровне региона маркетинг персонала применяется для формирования баланса спроса и предложения рабочей силы в субъекте федерации. Этому способствуют:

- 1) формирование рынка и его внутрорегиональной конъюнктуры с количественными и качественными параметрами;
- 2) обеспечение работодателей работниками из различных источников, в том числе за счет миграционных потоков;
- 3) обеспечение постоянного и эффективного процесса развития персонала (обучение, переобучение и дальнейшее трудоустройство высвобожденных кадров);
- 4) поддержка регионального, отраслевого и профессионально-квалификационного баланса на рынке труда субъектов (качественное и количественное соотношение между предложением рабочей силы и структурой и количеством спроса на рабочую силу).

На организационном (локальном) уровне инструменты маркетинга персонала должны обеспечивать наличие эффективных методов оценки и спосо-

бов обеспечения организации в количественном и качественном разрезе необходимыми кадрами с минимальными финансовыми и временными затратами. Поэтому логически оправданно проводить маркетинговые мероприятия в работе с сотрудниками в привязке к основным целям работы с персоналом в организации: привлечения, удержание и развитие персонала. В обязательном порядке в рамках данных мероприятий должно присутствовать:

- изучение современных направлений развития профессионально-квалификационных характеристик как фактора конкурентоспособности персонала и элемента эффективности производительности и качества труда;
- анализ тенденций в изменениях условий занятости на рынке труда и непосредственно в организациях-конкурентах;
- мониторинг и проведение корректирующих мероприятий, обеспечивающих благоприятный морально-деловой климат в коллективе.

### **1.3 Маркетинговые исследования рынка труда в управлении персоналом**

Каждая организация стремится четко сформулировать свою миссию, цели и задачи в процессе выхода на рынок, в том числе и на трудовой. В процессе выхода необходимо принимать уже сложившиеся условия на рынке, влияющие на стратегию предпринимательской деятельности. Такое влияние на организацию вынуждает вырабатывать технологии оперативной корректировки, а порой и постановку принципиально новых целей и задач, с которыми организация формирует и реализует новые направления в кадровой политике. Основные направления маркетинговых исследований рынка труда в системе управления персоналом при взаимодействии с маркетинговой средой представлены в прил. 1.

Значение маркетинга персонала организации определено объективной необходимостью обеспечить оптимальную численность работников и рационально распределить кадровый состав по бизнес-функциям организации,

обеспечить благоприятные условия для эффективного раскрытия талантов работников, регулярное совершенствование знаний. Результатами проведения должны стать: повышение эффективности производства, эффективная расстановка персонала, рационализация и автоматизация труда, оптимальное распределение должностных обязанностей, прав и ответственности, достижение основных целей организации – удержание и привлечение высококвалифицированных работников, обладающих современными профессиональными знаниями и лидерскими навыками.

Методические основы маркетинговых исследований персонала базируются на общенаучных и аналитико-прогностических методах, а также методических приемах, заимствованных из разных сфер знаний (рис. 1.3) [51, с. 88].

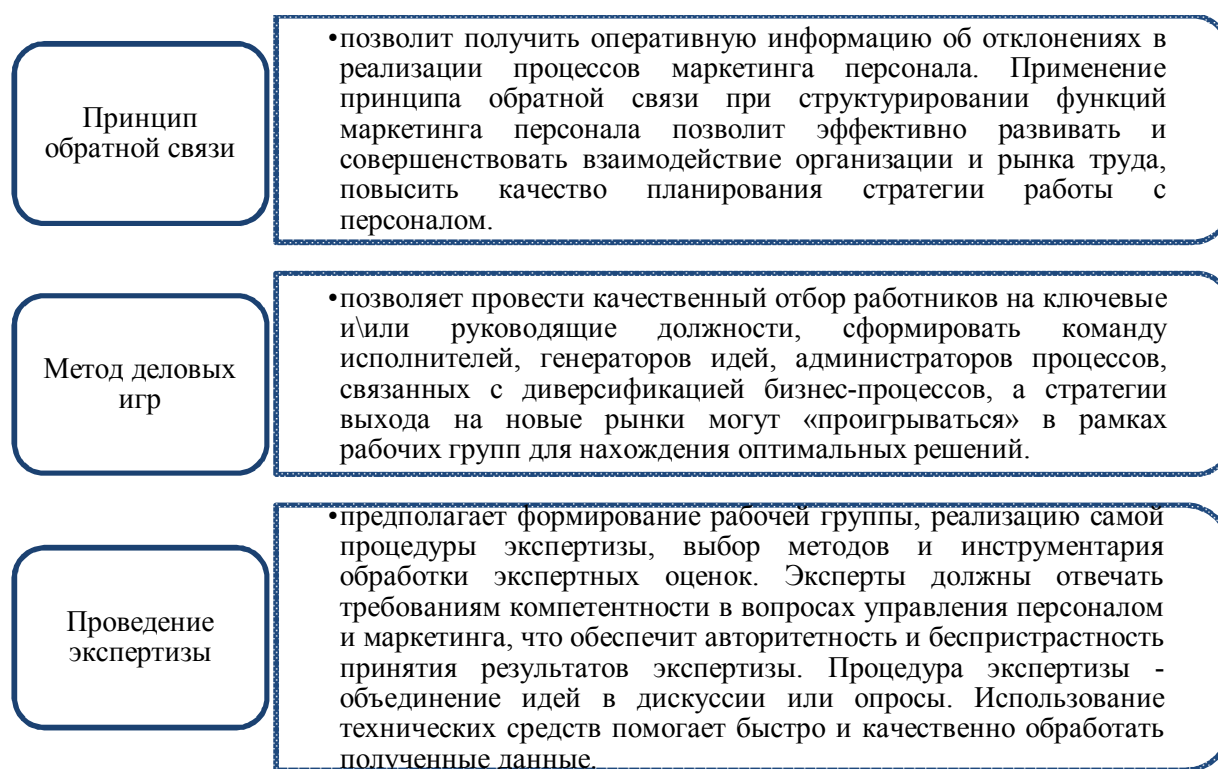


Рис. 1.3 Методические основы маркетинговых исследований персонала

Смежные области экономической практики активно применяются в исследованиях и разработках маркетинга персонала. Чаще всего используются социологические, статистические и психологические методы [51, с. 90]. Это обусловлено особым вниманием к поведению субъектов рынка и факторам влияния на это поведение. Также необходимо выделить методы сбора ин-



формации, которые целесообразно использовать при проведении маркетинговых исследований рынка труда (рис. 1.4).

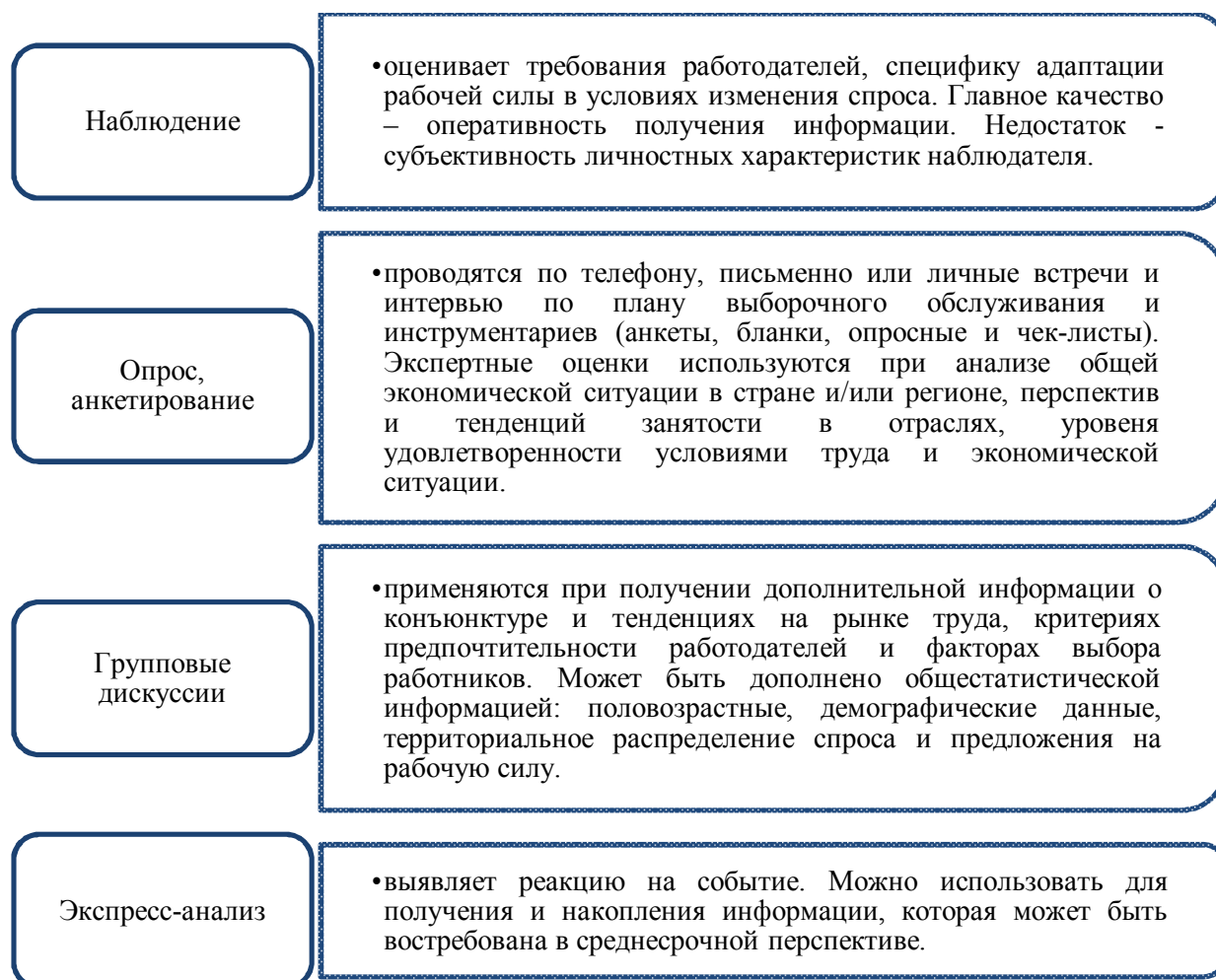


Рис. 1.4 Методы сбора информации, используемые в маркетинговых исследованиях рынка труда

Предлагаем рассмотреть схему проведения внутриорганизационного маркетингового исследования персонала организации как товара на рынке рабочей силы (рис. 1.5) [29, с. 63].

1. Анализ оргштатной структуры и категорий персонала. Этап начальный, однако, играющий важное значение в дальнейшем исследовании. При изучении внутренней нормативной документации организации можно получить информацию о полномочиях должности, ее месте в оргструктуре, уровне влияния на результаты организации, зоне ответственности, выполнении норм управляемости в подразделениях и качестве управленческой расстановки персонала (отношение числа зарабатывающих и обслуживающих подраз-

делений).

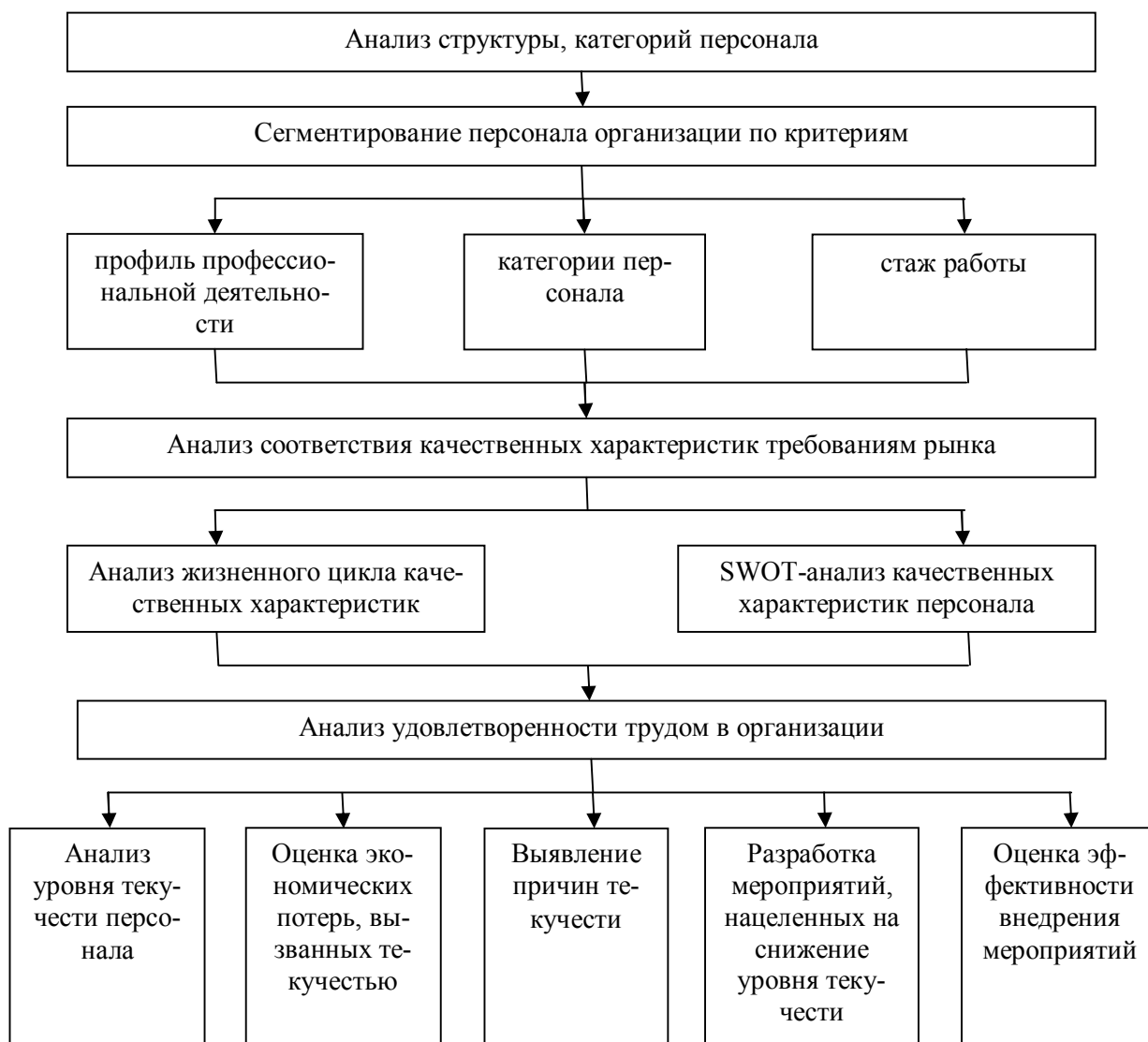


Рис. 1.5 Последовательность реализации маркетингового исследования персонала внутри организации

2. Сегментирование персонала организации является ключевым этапом в маркетинговом исследовании персонала организации, с помощью которого выявляются целевые установки. Важность этапа объясняется требованиями к проведению детального изучения степени соответствия профессионально-квалификационных качеств персонала организации текущим тенденциям рынка труда. С методической точки зрения проводить сегментирование необходимо по профилю профессиональной деятельности, категориям должности и стажу работы по профессии.

3. Анализ соответствия качественных характеристик требованиям рын-

ка. В процессе сбора информации на предыдущем этапе параллельно ставится задача определения рыночных предпочтений (конъюнктуры) по конкретным характеристикам персонала. Это касается профессионального опыта, знания специфических программных методик, продуктов, технологий работы, знаний иностранных языков, международных систем финансового и бухгалтерского учета, свода международных правил, законов, терминов.

После составления свода ключевых требований к персоналу информация сравнивается с базой знаний персонала, где посредством сопоставления (или технологии benchmarking) и SWOT-анализа готовятся конкретные предложения по корректировке программы развития персонала, ротации внутри организации, создания новых подразделений, высвобождения персонала, не обладающего необходимыми знаниями и навыками, а также требуется корректировка качественных характеристик для точного отбора кандидатов в процессе реализации плана по подбору персонала.

Системность и комплексность анализа сопоставления качественных характеристик персонала предъявляемым на рынке рабочей силы требованиям могут быть обеспечены путем применения принципа жизненного цикла товара [26, с. 339]. Стадии жизненного цикла работы персонала в организации схематично представлены на рис. 1.6.

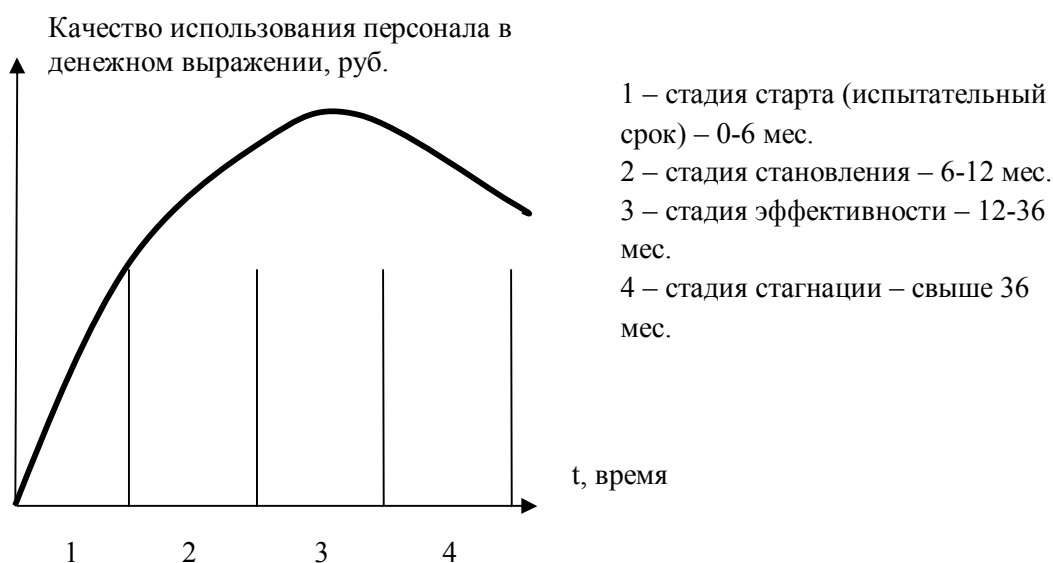


Рис. 1.6 Стадии жизненного цикла работы персонала в организации

Каждый работник находится на определенном качественном этапе отдачи продукта организации, а также на этапе лояльности по отношению к своей организации.

4. Анализ удовлетворённости персонала условиями труда. Систематические инвестиции в развитие качества персонала, могут изменить лишь его количественную величину, а именно, – возникнет процесс текучести персонала, вызванный появлением на рынке более конкурентных и привлекательных условий труда. Сегодня мероприятия по предупреждению и снижению уровня текучести персонала актуальны для крупных и средних организаций.

Текучесть персонала также является одной из ключевых проблем у современных предприятий, поскольку она оказывает прямое влияние на финансовый результат организации. Общая величина экономического ущерба, обусловленная текучестью персонала равна сумме всех частных потерь. По оценкам затраты на замену рабочих составляют 7-12% их годовой заработной платы; специалистов – 18-30%; управляющих – 20-100%. Подобного объема и рода затраты напрямую влияют на выполнение планов задач по ключевым показателям эффективности структурного подразделения, и как следствие потери финансового и стратегического характера. Нормальным уровнем текучести персонала на российском рынке труда является диапазон от 5% до 15% (в отдельных отраслях до 20%), что способствует обновлению производственных коллективов, появлению новых идей и росту молодых специалистов.

Процесс маркетинговых исследований рынка труда сводится к дифференцированию процесса на несколько основных этапов [17]:

- разработка концепции исследования (постановка проблемы, определение целей и задач);
- получение и анализ информации (разработка рабочего инструментария, процесс получения информации, её обработка и анализ, выбор методов анализа);
- формирование выводов, оформление результатов и подготовка кор-

ректировки стратегии управления персоналом.

Методически процесс проведения маркетингового исследования есть последовательные этапы систематизирования информации о конъюнктуре, емкости, сегментах рынка рабочей силы, позиционировании субъектов, объектов, а также анализа предмета в виде последовательных действий, представленных на рис. 1.7 [29, с. 79].

1. Постановка целей и задач. Основными целями маркетингового исследования могут быть:

– совершенствование условий труда в организации (экономический, профессиональный и социальный блоки) для дальнейшей оценки эффективности распределения по функциональности (степень влияния на финансово-экономические показатели) и категориям должностей персонала (иерархия должностей) для обеспечения ключевых целей управления персоналом организации (удержание, развитие и привлечение профессионалов);

– оптимизация системы подбора персонала с помощью применения оптимальных способов удовлетворения потребности в персонале с учетом профиля и категории должностей, а также прогноз изменений конъюнктуры на рынке рабочей силы (соотношение спроса и предложения на определенные категории и профили должностей);

– формирование стратегии развития персонала методом сравнения качественных характеристик персонала организации с показателями по рынку конкурентов и партнеров (benchmarking).

2. Предварительный анализ. Эффективность данного этапа зависит от уровня развития технического и технологического обеспечения внутреннего маркетинга (человеческие, научно-методические, технические и информационные ресурсы). Это позволит быстро и качественно собирать, обрабатывать и анализировать информацию, и, следовательно, быстрее и качественнее решать управленческие проблемы.

3. Многофункциональный анализ включает сбор целевой информации, подготовку аналитических и отчетных материалов и установление основных

(доминирующих) тенденций (трэндов).

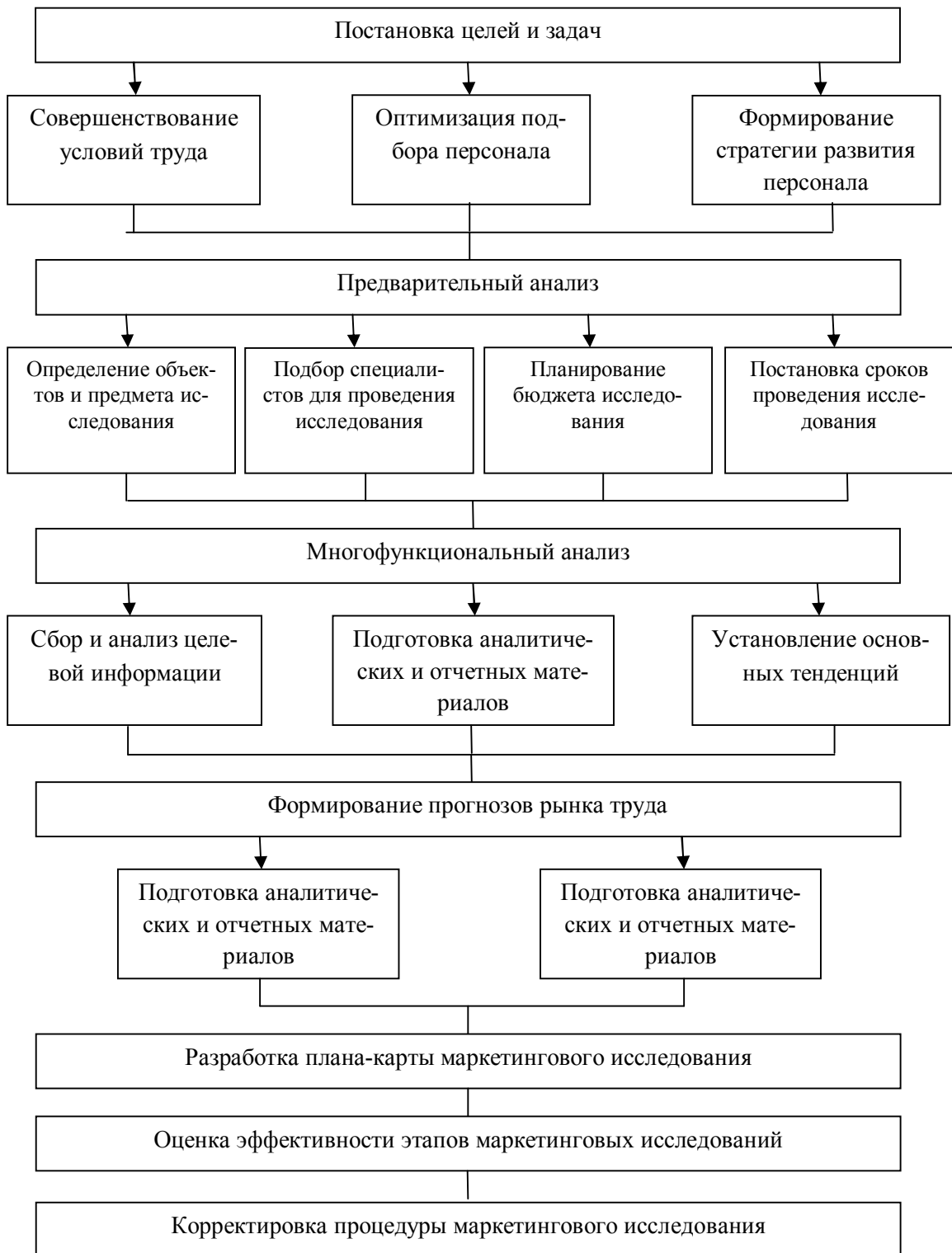


Рис. 1.7 Этапы реализации маркетингового исследования внешнего рынка труда организации

4. Формирование прогнозов рынка труда. Полученная информация, подготовленная в отчётных и аналитических формах, требует не только ана-

лиза и выявления современных тенденций во взаимоотношениях между работником и работодателем, но и составления прогнозов изменения рыночной конъюнктуры объектов и предмета исследования. Для этого необходимо осуществить выбор методов прогноза, а также подготовить комплексный прогноз изменений конъюнктуры рынка труда.

5. Разработка плана-карты маркетингового исследования. Проведённый анализ требует от организации оперативного реагирования на происходящие изменения конъюнктуры рынка труда и выработки действий для минимизации разрыва между поставленными целями и полученными результатами. Программу действий можно представить в виде плана-карты работы с персоналом (прил. 2).

6. Оценка эффективности этапов маркетинговых исследований. Для более качественного проведения маркетинговых исследований рынка труда эффективной была бы разработка системы оценки результативности и финансовой эффективности маркетинговых мероприятий, а также их финансовой эффективности при сравнении с альтернативными проектами. В табл. 1.5 представлены основные принципы оценки эффективности этапов маркетинговых исследований [26, с. 121].

Таблица 1.5

## Направления оценки эффективности этапов маркетинговых исследований

НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ	ФАКТОР ОЦЕНКИ
1. Целесообразность последовательности исследования	1.1. Степень актуальности целей и задач маркетингового исследования. 1.2. Правильность (логичность) последовательности и качественного состава этапов маркетингового исследования. 1.3. Соответствие последовательности этапов исследования поставленным целям и задачам. 1.4. Степень противоречивости этапов маркетингового исследования (не более 15%).
2. Результативность маркетинговых исследований	2.1. Эффект (результаты как ожидаемые, так и непредусмотренные) от реализации маркетинговых исследований (минимум 80%).
3. Альтернативные варианты (наличие более эффективных способов получить запланированные результаты)	3.1. Наличие альтернативных методов исследования рынка труда. 3.2. Наличие оптимизации расходов на проведение исследования (более чем на 5%). 3.3. Более эффективное построение этапов, планов и программ реализации маркетинговых мероприятий.

7. **Корректировка этапов маркетингового исследования.** Проведенное комплексное исследование, анализ его результатов и оценка эффективности в итоге должно завершиться определением фактически полученных отклонений от первоначальной целевой установки и устранением расхождения в методологии для проведения следующих исследований. В дальнейшем вероятность получения точных результатов серьезно возрастает, что при условии систематичности позволит более качественно принимать стратегические решения по совершенствованию работы с персоналом в организации.

Таким образом, подробно рассмотрев этапы маркетингового исследования персонала внутри организации и маркетингового исследования внешнего рынка труда организации, можно схематически их объединить и получить общий алгоритм маркетингового исследования рынка труда и персонала организации (прил. 3).

Практическое применение методов маркетинга в сфере управления персоналом продолжает получать все большее распространение в практике работы организаций и государственных органов.

Так, в частности, Росстат РФ регулярно проводит исследования в различных секторах экономики и анализирует глобальные показатели качества занятости и доходности населения в различных регионах РФ. Замечено, что если Росстат в основном использует способы сбытовой концепции маркетинга, то посредники в сфере подбора персонала – классические методы традиционного маркетинга.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1**

В последние годы среда взаимодействия организации-работодателя с субъектами рынка труда формируется под воздействием сложившихся факторов и тенденций, определяющих особенности решения большинства кадровых проблем. К тенденциям развития управления персоналом можно отнести: развитие внешней профессиональной инфраструктуры, глобализацию и интернационализацию управления персоналом, возрастающее значение деле-



гирования и децентрализации, приоритет командной организации труда и т.д. Расширенное толкование маркетинга персонала рассматривает его соединение со всей кадровой политикой организации.

Анализ подходов к маркетингу персонала позволяет рассматривать его как ориентировку всей кадровой политики предприятия на потребность настоящих и будущих сотрудников с целью удержания и мотивирования настоящих работников, а так же приобретения новых перспективных сотрудников. Цель маркетинга персонала заключается в оптимальном использовании трудовых ресурсов. На рынке труда объектами маркетинга персонала являются рабочая сила и рабочее место. Субъектами – работники, работодатели, партнеры, государственные и муниципальные органы власти и др. Маркетинг персонала подразделяется на стратегические и тактические аспекты, из которых вытекают три основные его функции: исполнительная, ценовая и коммуникативная.

Маркетинг персонала является элементом экономической и управленческой практики, встроенным в систему управления персоналом, так как любая организация находится под влиянием маркетинговой среды, а именно внешних и внутренних факторов. Маркетинговые исследования рассматривают динамику спроса и предложения, конъюнктуру рынка труда в регионе на квалифицированную рабочую силу, что в тандеме способствует построению стратегии развития персонала с целью более эффективного её использования и повышении производительности труда.

Значение маркетинга персонала организации – это обеспечение оптимальной численности персонала и рациональное распределение кадрового состава по бизнес-функциям организации, обеспечение благоприятных условий для эффективного раскрытия талантов работников, регулярное совершенствование знаний. Результатами проведения должны стать: повышение эффективности производства, эффективная расстановка персонала, рационализация и автоматизация труда, оптимальное распределение должностных обязанностей, прав и ответственности, достижение основных целей органи-

зации – удержание и привлечение высококвалифицированных работников, обладающих современными профессиональными знаниями и лидерскими навыками.

В зависимости от поля деятельности маркетинг персонала подразделяется на внутренний, который сконцентрирован на занятых в организации сотрудниках, и внешний, при котором предприятие концентрирует свои усилия на внешнем рынке рабочей силы. Качество решений на организационном уровне зависит от качества реализации решений на региональном, отраслевом и государственном уровнях.

Все составляющие внешнего и внутреннего маркетинга являются направлениями маркетинговых исследований в области работы с персоналом и должны осуществляться в комплексе. Конкретным итогом маркетинговых исследований являются достоверные и объективные данные, которые впоследствии можно будет использовать при формировании стратегии управления персоналом. Продолжительность первого комплексного маркетингового исследования будет хаотичной, однако со следующих этапов процесс можно будет планировать и вносить в долгосрочные планы работы службы персонала.

## ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

### 2.1 Организация и методы исследования

Организациям в условиях современной жёсткой конкуренции значительную долю капитала приходится вкладывать в формирование и развитие высококвалифицированного персонала. На сегодняшний день многие руководители в бюджете организации с сожалением наблюдают статью расходов на персонал как одну из затратных. Для большинства сфер бизнеса это данность и для роста эффективности вложений в персонал необходимо активизировать систематические маркетинговые исследования рынка рабочей силы. Такие исследования должны охватить все направления внутреннего и внешнего маркетинга, а так же прогнозировать тенденции на рынке труда.

Современные российские организации на сегодняшний день либо только начинают внедрять процедуры исследований, либо однажды их уже проводили, но эти действия не оформлены в виде инструкций, регламентов и процедур, что не является комплексной систематической работой, а только отдельными действиями для решения конкретных задач.

Одна из важных научных и прикладных задач – это разработка универсального методического подхода к маркетинговым исследованиям рынка труда и персонала организации. В исследовании предпринята попытка разработать такой подход по причине отсутствия систематических маркетинговых исследований в организациях. Для решения этой задачи поэтапно реализована следующая логика исследования: от анализа рынка труда Российской Федерации и Белгородской области к внедрению регламента маркетингового исследования рынка труда и персонала в современной организации. С точки зрения этой логики, первым этапом всех уровней маркетинговых исследований является: сбор, обработка и систематизация данных, раскрывающих всевозможные стороны формирования и функционирования рынка труда, т.е. внешнюю среду современных организаций по всем характеристикам,

влияющим на социально-трудовую сферу экономических субъектов – региона, отрасли, предприятия. Вторым этапом выступает всесторонний анализ персонала исследуемых организаций с помощью исследования кадровой документации, экспертного опроса и анкетирования сотрудников для дальнейшего маркетингового исследования. Третьим этапом должен стать обзор и выбор, а в случае отсутствия – разработка и внедрение системы маркетинговых исследований, отражающих специфику поставленных задач, которые необходимо использовать для регулирования кадровой политики на всех уровнях иерархии рынка труда. Четвертым этапом – оценка результативности маркетинговых исследований персонала современной организации.

В теоретической главе выпускной квалификационной работы были указаны методические основы маркетинговых исследований персонала, базирующихся как на общенаучных и аналитико-прогностических методах, так и на методических приемах, заимствованных из разных сфер знаний (социологические, статистические и психологические методы [51, с. 90]). Раскроем подробнее особенности применения использованных методов и методик.

1. Для исследования внешней среды современной организации используются статистический анализ показателей динамики численности экономически активного населения, динамики уровня занятости населения и безработицы Российской Федерации, ЦФО и Белгородской области, а так же динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций по видам экономической деятельности в России за 2013-2015 гг. Главными преимуществами применения показателей динамики является невысокая сложность математических расчетов и возможность моментального представления информации в наглядном виде с помощью графиков и диаграмм (построенных в программе MS Excel).

2. Для исследования персонала базовых организаций применяется статистическая сводка. Статистическая сводка – комплекс последовательных операций по первичной обработке информации с целью выявления закономерностей и типичных черт, присущих персоналу организаций. Это научно-

организованная обработка материалов наблюдения, включающая подсчет групповых и общих итогов, систематизацию, группировку данных и составление таблиц. Преимущество данного метода заключается в том, чтобы привести собранную информацию и материалы о персонале в определенный порядок, и на этой основе сформировать сводную характеристику изучаемой совокупности персонала организаций. Группировка персонала исследуемых организаций производилась во всех категориях должностей по половому признаку, по возрастным группам, по стажу работы и по уровню профессиональной подготовки.

3. После обработки первичной информации, основным инструментом исследования становится матрица "качественного" стратегического анализа, которую называют матрицей SWOT. SWOT-анализ практически универсален и позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов. Преимущества SWOT-анализа: во-первых, метод применим в самых разнообразных сферах экономики и управления; во-вторых, его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня; в-третьих, свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей; в-четвертых, он может использоваться как для оперативного контроля деятельности организации, так и для стратегического планирования.

4. В ходе маркетингового исследования рынка труда проведение сравнения условий занятости персонала организации с данными рынка труда методом сравнения с рыночными значениями показателей эффективности работы с персоналом зарекомендовало себя как эффективный способ исследований, позволяющий с высокой долей вероятности найти способы совершенствования работы с персоналом и корректировки стратегии управления персоналом на кратко-, средне- и долгосрочные периоды, что является неоспоримым преимуществом данного метода.

5. Для выявления степени удовлетворенности трудом и определении проблем в организации работы с персоналом используется анкетирование. Существенной особенностью анкетирования является опосредованный

характер взаимодействия между респондентом и исследователем, которые общаются при помощи анкеты, причем респондент сам читает вопросы и сам фиксирует на них ответы. К достоинствам анкетного опроса можно отнести: сравнительную экономичность, возможность охвата больших групп людей, универсальный характер всех сторон жизни людей, минимальное влияние исследователя на респондента, оперативность, достаточная простота проведения. Анкета исследования персонала организации представлена в прил. 4, является авторской разработкой и включает 32 вопроса с возможностью комбинированного ответа.

6. При исследовании критериев эффективности подсистемы маркетинга персонала в организациях использовался метод экспертного опроса – разновидность опроса, в ходе которого респондентами являются эксперты – высококвалифицированные специалисты исследуемых организаций. Достоинством экспертных методов является их относительная простота и применимость для анализа и прогнозирования практически любых ситуаций, в том числе в условиях неполной информации. Важной особенностью этих методов является возможность прогнозировать качественные характеристики системы маркетинга персонала и рынка труда в целом.

Базовыми организациями исследования являются: ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» и МУП «Оскольские дороги». В 2015 г. УК «Металлоинвест» с правительством Белгородской области подписала программу социального партнерства о социально-экономическом сотрудничестве, которая была успешно продлена в 2016 г. Одним из ключевых пунктов указанного соглашения стало строительство дорог и обустройство дворовых территорий г. Старого Оскола, стоимостью 1 млрд. руб. в 2015 г. и 275 млн. руб. в 2016 г. Гигантскую долю строительства автомобильных дорог, не считая проектных работ, в Старом Осколе проделывают ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» и МУП «Оскольские дороги», что и служит основанием выбора организаций исследования.

ООО «Белдорстрой» зарегистрировано в 2004 году, выполняет работы

по строительству, реконструкции, ремонту и содержанию автомобильных дорог, транспортных развязок и искусственных сооружений всех технических категорий, содержанию автомобильных дорог, а так же комплексному благоустройству территорий. За короткий промежуток времени предприятие заняло серьезные позиции на рынке дорожного строительства в Белгородской области.

В структуру предприятия входит четыре филиала: Корочанский, Новооскольский, Старооскольский, Шебекинский, управляющая компания и проектное подразделение - ООО «Белдорпроект». Руководитель объекта исследования ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» – директор Кураков О.Ю.

Штат ООО «Белдорстрой», насчитывающий сегодня более 1400 человек, укомплектован высококвалифицированными механизаторами, рабочими различных строительных специальностей, инженерами и специалистами в области дорожного строительства.

В ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» используется линейная структура управления, где каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности (рис. 2.1).

Муниципальное унитарное предприятие «Оскольские дороги» Старооскольского городского округа Белгородской области зарегистрировано 26 марта 2002 года, основано на праве хозяйственного ведения. Директор – Сапрыкин О.М.

Основной вид деятельности – производство общестроительных работ по строительству мостов, надземных автомобильных дорог, тоннелей и подземных дорог. Производственная структура МУП «Оскольские дороги» представлена на рис. 2.2.

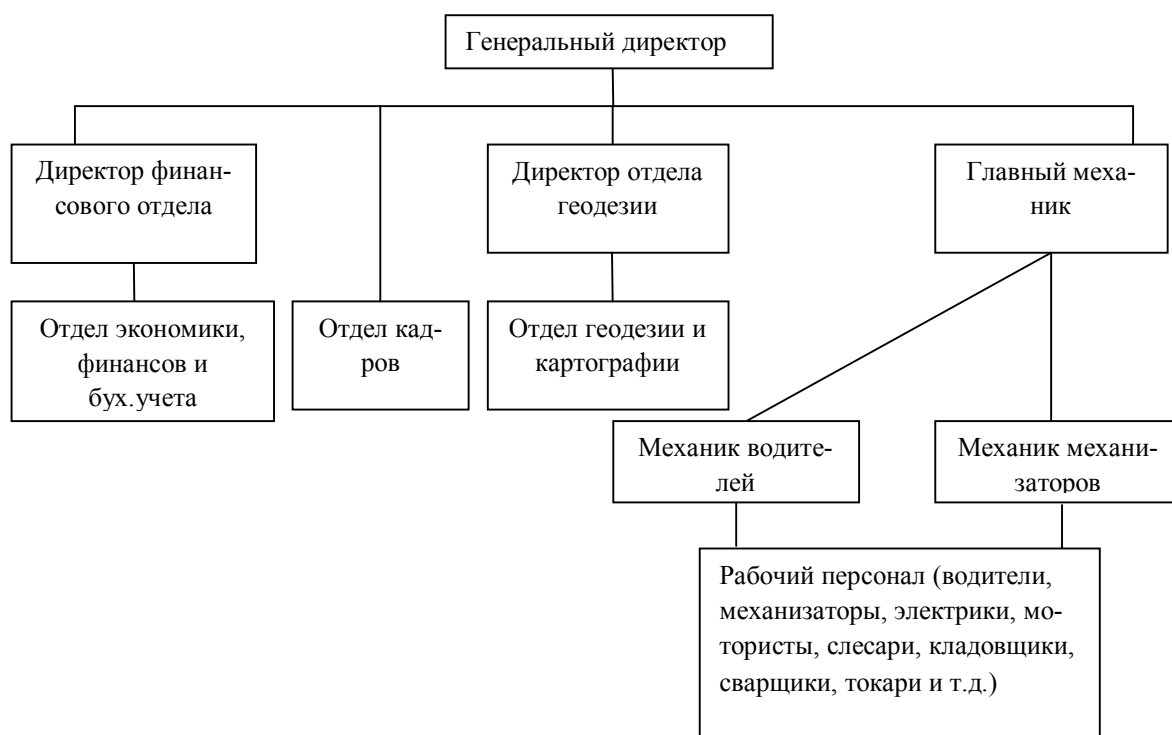


Рис. 2.1 Производственная структура ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский»

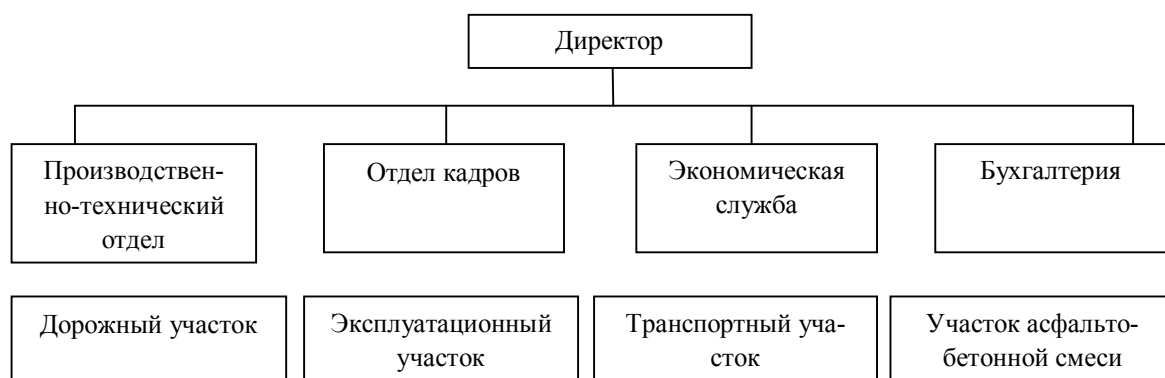


Рис. 2.2 Производственная структура МУП «Оскольские дороги»

Основные характеристики персонала исследуемых организаций представлены в табл. 2.1.

Стоит отметить, что обе организации находятся на одной и той же стадии развития жизненного цикла работы персонала в организации (рис. 1.6), а именно – этап стагнации (свыше 36 мес.), для которого характерны:

- регулярные и быстрые изменения в технических и технологических приемах работы;
- активное обновление программного обеспечения;



Таблица 2.1

## Основные характеристики персонала базовых организаций исследования

№ п / п	Наименование организации	Год основания	Общая численность, чел.	Численность персонала по половому признаку, чел.							
				Руководители		Специалисты		Тех. исполнители		Рабочие	
				м	ж	м	ж	м	ж	м	ж
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	ООО «Белдорстрой» ф. «Старооскольский»	2004	136	6	3	6	2	9	5	96	9
2	МУП «Оскольские дороги»	2002	187	8	5	11	6	10	6	124	17

Численность персонала по возрастным группам, чел.															
Руководители				Специалисты				Тех. исполнители				Рабочие			
21-30	31-40	41-50	51-стар	21-30	31-40	41-50	51-стар	21-30	31-40	41-50	51-стар	21-30	31-40	41-50	51-стар
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	2	4	2	1	3	3	1	2	5	6	1	21	38	27	19
1	3	6	3	6	5	4	2	4	7	3	2	28	54	38	21

Численность персонала по стажу работы, чел.															
Руководители				Специалисты				Тех. исполнители				Рабочие			
до 1 г.	1-3 г.	3-5 л.	св. 5 л.	до 1 г.	1-3 г.	3-5 л.	св. 5 л.	до 1 г.	1-3 г.	3-5 л.	св. 5 л.	до 1 г.	1-3 г.	3-5 л.	св. 5 л.
29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
0	1	2	6	0	1	1	6	1	2	3	8	19	24	47	15
0	2	2	9	0	1	4	12	0	1	3	12	28	49	23	41

Численность персонала по уровню профессиональной подготовки*, чел.																			
Руководители					Специалисты					Тех. исполнители					Рабочие				
2 вс, ас, дк	в/о	с/о	о/о	неп/с	2 вс, ас, дк	в/о	с/о	о/о	неп/с	2 вс, ас, дк	в/о	с/о	о/о	неп/с	2 вс, ас, дк	в/о	с/о	о/о	неп/с
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
1	3	5	0	0	0	4	3	1	0	2	5	6	1	0	0	13	78	11	3
2	7	4	0	0	3	8	4	2	0	2	7	4	3	0	0	19	69	44	9

(\* 2 вс, ас, дк – два высших образования, аспирантура, докторантура; в/о – высшее образование; с/о – среднее образование; о/о – общее образование; неп/с – неполное среднее образование).

- постоянная конкуренция за квалифицированный персонал, долю рынка;
- ценовое и качественное превосходство;
- увеличение количества возрастных работников;
- степень влияния внешних и внутренних факторов на организацию.

Поэтому в конкурентном плане качественные характеристики персонала на данном этапе снижаются (стогнирующая конкурентоспособность). И, следовательно, работодателю необходимо:

- 1) планировать и прогнозировать изменения в работе персонала;
- 2) минимизировать затраты на преобразование данного сегмента на этап развития.

Для определения эффективности подсистемы маркетинга персонала необходима оценка эффективности этапов маркетинговых исследований. Для более качественного проведения маркетинговых исследований рынка труда эффективной была бы разработка системы оценки результативности и финансовой эффективности маркетинговых мероприятий, а также их финансовой эффективности при сравнении с альтернативными проектами. Оценка эффективности маркетинговых исследований необходима для определения рациональности проведения каждого из этапов в последовательности.

Для качественного проведения оценки эффективности необходима концентрация на субъекте маркетингового исследования рынка труда и персонала организации. Оценка эффективности, выявление резервов и экономии времени, трудовых и финансовых ресурсов, могут обеспечить организации рост доходов, что является дополнительной возможностью повышения производительности труда, совершенствования производства и увеличения доходов персонала и организации в целом. В оценку эффективности также входят показатели, связанные с маркетингом персонала организации. Эффективность системы маркетинга персонала необходимо рассматривать в трёх основных направлениях: с позиции работника, с позиции службы управления персоналом и с позиции организации-работодателя (табл. 2.2) [29, с. 88].

## Критерии оценки эффективности подсистемы маркетинга персонала

НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ			
№ п/п	С позиции работника	С позиции службы управления персоналом	С позиции организации
1	Заинтересованность в выполнении заданий	Достижение поставленных целей и задач, эффективность выполнения функций подсистемы маркетинга персонала	Снижение затрат на систему управления персоналом
2	Возможность творческой реализации	Объём, оперативность и качество работы с информацией	Обеспечение качества, стабильности, удовлетворенности персонала условиями труда и профессиональными задачами, возможностями развития
3	Степень самостоятельности в принятии решений	Уровень квалификации специалистов в подсистеме маркетинга персонала	Обеспечение условий для привлечения и удержания квалифицированных специалистов
4	Удовлетворённость условиями труда, технической и технологической оснащённостью	Социально-психологический климат в службе управления персоналом	Формирование гибкой кадровой политики с учётом влияния внутренних и внешних факторов
5	Наличие социальных льгот и гарантий	Профилактика причин и снижение уровня текучести персонала организации	Прогнозирование скрытой безработицы в организации
6	Возможность саморазвития и роста квалификации в организации	Качество и оперативность подбора персонала	Эффективность социальной инфраструктуры
7	Систематическая профильная возможность развития внутри организации	Выполнение бюджета и возможности экономии при сжатом бюджете службы управления персоналом	Рост вовлеченности работников в результативности своего труда
8	Возможность участия в принятии управленческих решений в организации	Широкий ассортимент возможностей для профессионального роста	Повышение качества выполнения должностных обязанностей
9	Улучшение морально-психологического климата, снижение конфликтности, обеспечение компромиссных решений	Повышение квалификации, качества и производительности труда	Рост экономических показателей (оборот/ выручка, чистая прибыль, снижение операционных расходов и др.)
10	Рентабельность деятельности организации, наличие стратегии и прогнозов экономически эффективных изменений деятельности в будущих периодах	Улучшение системы адаптации и эффективности использования персонала организации	Эффективность и управляемость организационной структуры

Процесс оценки эффективности – это систематически организованный набор мероприятий, который направлен на оценку затрат и результатов, на отношение результатов к итогу работы в прошлых периодах в подсистеме

маркетинга персонала организации [56, с. 483].

К основным показателям оценки эффективности подсистемы маркетинга персонала относится также степень достижения поставленных целей и задач. Результаты оценки в дальнейшем могут использоваться для корректировки целей и задач системы управления персоналом.

Для количественного анализа оценки подсистемы маркетинга персонала используются количественные показатели результативности системы маркетинга персонала (прил. 5).

Таким образом, эффективность деятельности подсистемы маркетинга персонала исчисляется методом оценки и контроля объема запланированных мероприятий в установленные сроки и соблюдение бюджета на проведение маркетингового исследования рынка труда и персонала. Также важны и узконаправленные показатели, которые позволяют определить эффективность делегирования задач, функциональное распределение труда, рациональное использование рабочего времени и интенсивность работы внутри подсистемы маркетинга персонала. Анализ и применение приведенных показателей также требует определенных временных затрат.

## **2.2 Анализ рынка трудовых ресурсов в современных социально-экономических условиях**

Организация является важнейшим участником рынка труда, выполняющим многогранную роль и оказывающим разнообразное влияние на рынок труда. Оптимальным решением проблемы занятости являются эффективные механизмы государственного регулирования занятости в отрасли, регионе, а также грамотная законодательная нормативная база, позволяющая качественно строить кадровую политику на рынке труда, что, в свою очередь, положительно отразится на уровне экономического благосостояния населения.

За время активного научного исследования теории и практики маркетинга персонала российский рынок труда сильно видоизменился. Почти каж-

дая составляющая рынка сформировалась в отдельный специализированный ресурс знаний и опыта, который позволяет решать более новые задачи кадровой политики организаций. Однако ключевые цели существенно не изменились: персонал также остается стратегическим и дорогим ресурсом, обладающим качественными характеристиками и требующим правильного управления и развития.

Неравномерность социально-экономического развития регионов страны можно рассматривать через призму отношений, складывающихся на рынке труда. При этом состояние регионального рынка труда является тем индикатором, который отражает социально-экономическое развитие территории.

Динамика численности экономически активного населения в Российской Федерации и Белгородской области позволяет оценить развитие региональной экономики (табл. 2.3) [63].

Таблица 2.3

Динамика численности экономически активного населения  
Российской Федерации, ЦФО и Белгородской области за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, % 2015 г. к 2013 г.
Численность экономически активного населения, тыс. чел.				
Российская Федерация	75528,9	75428,4	76587,5	101,0
Центральный ФО	21007,4	21126,1	21108,2	100,0
Белгородская область	809,8	814,1	806,4	99,6
Занятое население, тыс. чел.				
Российская Федерация	71391,5	71539,0	72323,6	101,3
Центральный ФО	20309,6	20471,1	20363,3	100,3
Белгородская область	777,5	781,6	773,6	99,5
Безработные, тыс. чел.				
Российская Федерация	4137,4	3889,4	4263,9	103,1
Центральный ФО	697,8	655,1	744,9	106,7
Белгородская область	32,2	32,5	32,8	101,9

Сравнительный анализ динамики экономически активного населения показал, что в целом по РФ в период 2013-2015 гг. произошел ее прирост на 1%, или 1058,7 тыс. человек. В Центральном Федеральном округе в абсолютном выражении был отмечен прирост экономически активного населения в

размере 100,8 тыс. человек, что не отразилось на процентном соотношении. Белгородская область за указанный период показала отрицательные значения: минус 3,4 тыс. человек в абсолютном выражении и отрицательный темп прироста 0,4%.

Анализ численности занятого населения Белгородской области показал рост в 2014 г. по сравнению с 2013 г. в размере 4,1 тыс. человек, в целом в аналогичном периоде по РФ так же зафиксирован рост занятого населения на 201,5 тыс. чел. В 2015 г. ситуация в Белгородской области резко ухудшилась, количество занятых упало ниже показателей 2013 г. (-0,5% по отношению к базисному), а по РФ и ЦФО зафиксирован прирост занятого населения на 1,3% и 0,3% соответственно.

Как показал анализ, прирост безработных граждан Белгородской области в 2015 г. по сравнению с 2013 г. составил 1,9% или 600 человек, что логично при сокращении занятого населения. Однако количество безработных ЦФО и РФ в целом так же показало значительный прирост в 2015 г. по сравнению с базисным годом: 6,7% и 3,1% соответственно. На основании этого можно сделать вывод, что рынок труда Белгородской области имеет более инерционный характер по сравнению с другими регионами и страной в целом.

Соотнесение динамики численности занятых и безработных с численностью экономически активного населения позволяет оценить уровни занятости и безработицы (табл. 2.4) [63].

Оперативные данные Федеральной службы государственной статистики в 2016 г. (с января по ноябрь включительно) представлены на рис. 2.3, который показывает, что тенденция роста уровня безработицы, зарегистрированная в конце 2015 г., сохраняется в первом квартале 2016 г., а во втором и третьем кварталах снижается, что аналогично показателям указанных кварталов 2015 г. и обусловлено сезонностью [63]. Указанный на рис. 2.3 вектор «с исключением сезонного фактора» указывает на мягкое снижение уровня безработицы на протяжении всего года.

Таблица 2.4

Динамика уровня занятости населения и безработицы  
в Российской Федерации, ЦФО и Белгородской области за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Откл. (+,-) 2015 г. к 2013 г.
Уровень занятости населения, %				
Российская Федерация	64,8	65,3	65,3	0,5
Центральный ФО	67,5	68,4	68,2	0,7
Белгородская область	65,4	66,1	65,7	0,3
Уровень безработицы, %				
Российская Федерация	5,5	5,2	5,6	0,1
Центральный ФО	3,3	3,1	3,5	0,2
Белгородская область	4,0	4,0	4,1	0,1

Как показали региональные исследования, основной причиной безработицы в регионе является не недостаток людей или их избыток, а отсутствие на рынке труда работников с необходимыми производству профессиями и специальностями. В настоящее время большинство промышленных предприятий Белгородской области ощущают нехватку квалифицированных рабочих кадров, в то время как по некоторым профессиям ИТР и служащих наблюдается переизбыток предложения.



Рис. 2.3 Уровень безработицы в России по методологии МОТ (в % к численности рабочей силы)

Так, по данным ОКУ «Белгородский центр занятости населения», в 2015 г. наиболее востребованными на рынке труда были рабочие профессии. Среди них наибольшее количество вакансий приходилось на такие профессии, как рабочий по благоустройству населенных пунктов, водитель автомо-

бия, уборщик производственных и служебных помещений, подсобный рабочий, изготовитель полуфабрикатов из мяса птицы, бетонщик, каменщик, электросварщик ручной сварки.

Наименее востребованными профессии на рынке труда за 2015 г. были профессии: менеджера таможенного дела, экономиста, юриста.

Несбалансированность спроса и предложения рабочей силы на рынке труда Белгородской области объясняется тем, что имеется несоответствие между потребностями региональной экономики в тех или иных профессиях и подготовкой специалистов в системе высшего и среднего профессионального образования. Это в свою очередь, вызывает трудности в трудоустройстве выпускников вузов.

Несмотря на то, что в регионе, как и в стране в целом, существует проблема перенасыщения рынка труда специалистов экономического и юридического профиля, приоритетными при выборе абитуриентами направления обучения остаются направления подготовки «Экономика», «Юриспруденция» и «Менеджмент». В то же время анализ предложений на рынке труда Белгородской области выпускников высшего профессионального образования выявил, что наибольшие проблемы с трудоустройством испытали именно выпускники юридических, социально-педагогических, и частично экономических направлений подготовки.

Отсюда следует, что рынок труда нельзя рассматривать в отрыве от рынка образовательных услуг, который должен не только обеспечивать рынок труда необходимыми специалистами, но и формировать у населения потребности в тех или иных профессиях, с учетом тенденций экономического развития региона.

С точки зрения управления персоналом одним из основных критериев привлекательности является уровень средней заработной платы в отрасли. Организации из высокодоходных отраслей могут обеспечить работникам более широкий и привлекательный набор элементов условий занятости. Рассмотрим, как изменился уровень средней начисленной заработной платы в



РФ за последние 3 года (табл. 2.5) [63].

Таблица 2.5

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации (руб.)

Вид экономической деятельности	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, % 2015 г. к 2013 г.
<b>Вся экономика</b>	<b>29792,0</b>	<b>32495,4</b>	<b>34029,5</b>	<b>114,22</b>
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	15724,0	17723,7	19721,1	125,42
Рыболовство, рыбоводство	32437,3	37061,9	46675,6	143,89
Добыча полезных ископаемых	54161,2	58959,3	63695,3	117,60
Обрабатывающие производства	27044,5	29510,5	31910,2	117,99
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	32230,5	34807,9	36864,8	114,38
Строительство	27701,4	29354,3	29960,0	108,15
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	23167,8	25600,9	26947,4	116,31
Гостиницы и рестораны	18304,4	19759,3	20625,8	112,68
Транспорт и связь	34575,7	37010,5	38982,2	112,74
Финансовая деятельность	63333,0	68564,5	70087,7	110,67
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	33846,3	37559,3	39814,9	117,63
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	40448,7	42659,1	41916,2	103,63
Образование	23457,9	25861,7	26927,8	114,79
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	24438,6	27068,4	28179,0	115,31
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	24739,9	27876,4	30072,4	121,55

Более наглядно среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации за 2015 г. представлена на рис. 2.4.

Таким образом, самой высокооплачиваемой деятельностью оказалась финансовая, далее по убыванию идут: добыча полезных ископаемых; государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное страхование; транспорт и связь и операции с недвижимым имуществом,

аренда и предоставление услуг. Наименее оплачиваемыми – сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство; гостиницы и рестораны.



Рис. 2.4 Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации в 2015 г. (руб.)

Темп прироста номинальной начисленной заработной платы по всей экономике в 2015 г. равен 14,22% по отношению к 2013 г. и 4% по отношению к 2014 г. Стоит отметить, что наиболее интенсивно выросли заработные

платы в 2015 г. по отношению к базисному в рыболовстве и рыбоводстве (+43,89%), сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве (+25,42%), а так же предоставлении прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (+21,55%). Практически без изменений за указанный период остались сферы государственного управления и обеспечение военной безопасности, социальное страхование (+3,63%).

Условия труда, в частности уровень оплаты, является важнейшей мотивационной составляющей, оказывающее влияние на привлекательность высококвалифицированного персонала.

Показанные в таблице отрасли имеют у работников наибольшую привлекательность, зачастую и без других факторов, таких как удаленность места работы от места жительства. Одновременно недостаточный уровень оплаты влияет на текучесть персонала. В итоге следует, что в организациях из наиболее экономически привлекательных отраслей должна реализовываться более тщательная политика отбора персонала. Поэтому именно в этих отраслях в первую очередь необходимо применение маркетинговых подходов к анализу рынка труда и выработке общей стратегии работы с персоналом.

Другой проблемой функционирования рынка труда Белгородской области, как и российского рынка труда в целом, является нелегальная трудовая миграция. Так, по данным Управления по труду и занятости населения области, около 30 тысяч человек в Белгородской области не имеют легально оформленных трудовых отношений, из-за чего региональный и муниципальные бюджеты недополучают более 700 млн. рублей по уплате НДФЛ. Самыми распространенными сферами с нелегальными трудовыми отношениями названы строительство, торговля и оказание услуг.

В настоящее время в регионе утверждена долгосрочная государственная программа Белгородской области "Содействие занятости населения Белгородской области на 2014-2020 годы". Цель программы – создание условий для развития эффективного рынка труда, снижение уровня безработицы и социальная поддержка безработных граждан. Определены задачи и конечные ре-

зультаты реализации программы. Общий объем финансирования государственной программы составляет 4 294 600,0 тыс. руб., из них средства областного бюджета – 1 826 617,0 тыс. руб. Программа включает в себя три подпрограммы: "Содействие занятости населения и социальная поддержка безработных граждан", "Улучшение условий и охраны труда", "Обеспечение реализации государственной программы".

Таким образом, анализ занятости и безработицы показал, что рынок труда в Белгородской области имеет инерционный характер, так как динамика региональных показателей отстает от общероссийских. В то же время уровень безработицы, как общей, так и регистрируемый, в регионе ниже, чем в Российской Федерации в целом, что объясняется динамичным развитием экономики Белгородской области, формирующей спрос на рабочую силу.

Источники информации для проведения полноценных маркетинговых исследований в совокупности формируют понимание конъюнктуры рынка. Они содержат информацию о качественных характеристиках спроса и предложения на рабочую силу. Сами источники все больше выходят в Интернет-пространство, оставляя небольшую долю бумажным носителям, а также приобретают закрытые и клубные формы. Перечислим основные источники информации по направлениям внутреннего и внешнего маркетинга (табл. 2.6).

Белгородская область играет важную роль в экономическом и транспортном развитии ЦФО России. Через территорию области проходят значимые автомобильные магистрали, связывающие столицу России с южными областями страны. В настоящее время в Белгородской области уделяют большое внимание строительству новых и реконструкции действующих автомобильных дорог. На сегодняшний день в оперативном управлении (балансе) Белгородской области находится 6614,2 км/805 шт. включая 437 шт./19239 пог.м мостов и путепроводов. В связи с ростом автомобилизации в последнее время стоит проблема несоответствия несущей способности дорог фактическим осевым нагрузкам грузового транспорта. Это связано с тем, что основная часть автодорог, соединяющих областной и районные центры, по-

строены 40-50 лет назад и исчерпали свои возможные ресурсы.

Таблица 2.6

Основные источники информации для проведения исследования  
российского рынка труда

Источник	Наименование ресурса	Элемент маркетинга персонала
Интернет	www.hh.ru www.superjob.ru www.job.ru www.joblist.ru www.rabota.ru www.job-today.ru	Спрос и предложение на рабочую силу (условия труда, качественные требования к персоналу), объем спроса, профессиональные данные кандидатов и их запросы по условиям труда Субъекты-конкуренты, показатель активности роста
	www.gks.ru www.consultant.ru www.garant.ru www.rg.ru	Общая информация о рынке труда: новое в законодательстве, официально рассчитанные и утвержденные основные показатели качества жизни по регионам и отраслям
	www.hh.ru www.haygroup.com www.ancor.ru www.kellyservices.ru www.pwc.com www.kpmg.ru www.hrm.ru www.hrc.ru www.superclub.ru www.amtconsult.ru	Посредники на рынке труда, предоставляющие различного рода узкую информацию в виде обзоров, опросов участников рынка труда в виде готового анализа по запросу клиента Инициаторы проведения открытых столов, закрытых клубов по тематике управления персоналом
Специализированные тематические печатные средства массовой информации (СМИ)	Работа для Вас Работа Карьера Профиль Работа & Зарплата Есть работа Exclusive Personnel The Moscow Times Career Forum	Спрос на рабочую силу (условия труда, качественные требования к персоналу), объем спроса, Субъекты-конкуренты, показатель активности роста
	Российская газета	Общая информация о рынке труда: новое в законодательстве, официально рассчитанные и утвержденные основные показатели качества жизни по регионам и отраслям

Строительством и ремонтом автодорог в Белгородской области занимаются 29 организаций и их филиалов в 11 районных центрах, представленных в табл. 2.7.

Несомненно, имея 4 филиала, ООО «Белдорстрой» занимает лидирующие позиции по Белгородской области в сфере дорожного строительства и ремонта. Для выявления закономерностей и проблем в сравнение было принято решение использовать МУП «Оскольские дороги» г. Старого Оскола. В

совокупности, эти два предприятия осваивают значительную долю выделенных социальных денежных средств (874,9 млн. руб.) на строительство дорог и обустройство дворовых территорий г. Старого Оскола.

Таблица 2.7

## Организации дорожно-строительной отрасли Белгородской области

Город	Наименование организации
1. Алексеевка	1. ОАО «Дорожно-строительное управление № 2».
2. Белгород	1. ОАО «Автодорстрой»; 2. ООО «Автострада»; 3. ОАО «Белгород-Автодор»; 4. ОАО «Белгородагропромстрой»; 5. ООО «Благострой-Ремонт»; 6. ООО «Дорремсервис»; 7. ООО «Дорремстрой»; 8. ООО «Дорстроймеханизация»; 9. ООО «Линдор»; 10. ОГУП «Облдорснаб»; 11. ООО «Ространспуть»; 12. ООО «Строймостсервис»; 13. ЗАО «Грансюжстрой»; 14. Управление автомобильных дорог общего пользования и транспорта Белгородской области.
3. Валуйки	1. ООО «Валуйкидорстрой»; 2. ОАО «Горизонт»; 3. ООО «Дорспецстрой» Валуйский филиал.
4. Губкин	1. ООО «Дорстройпроминвест».
5. Короча	1. ООО «Белдорстрой» Корочанский филиал.
6. Красное	1. ОАО «Дорожно-строительное управление № 2».
7. Прохоровка	1. ООО «Дорспецстрой»; 2. ООО «Интекодорстрой».
8. Ровеньки	1. ЗАО «Ровеньский дорожник».
9. Старый Оскол	1. ООО «Белдорстрой» Старооскольский филиал; 2. МУП «Оскольские дороги»; 3. ОАО «Специализированное управление механизации».
10. Новый Оскол	1. ООО «Белдорстрой» Новооскольский филиал.
11. Шебекино	1. ООО «Белдорстрой» Шебекинский филиал.

В ходе исследования рынка труда проведение сравнения условий занятости персонала базовых организаций с данными регионального рынка труда методом сравнения с рыночными значениями показателей эффективности работы с персоналом зарекомендовало себя как эффективный способ исследований, позволяющий с высокой долей вероятности найти способы совершенствования работы с персоналом и корректировки стратегии управления персоналом на кратко-, средне- и долгосрочные периоды. В качестве основных показателей для сравнения предлагаем использовать показатели, отра-

жающие разные направления работы с персоналом и являющиеся результатом эффективности и производительности труда, а также условиями, которые влияют на удовлетворенность работниками работодателем и своим рабочим местом. Одновременно каждая базовая организация исследования в 2015 г. анализировалась по своим профильным характеристикам рынка, а именно: численность персонала, отрасль деятельности, оборот организации, объем активов и др. (прил. 6).

Для выявления проблемных зон каждой из организаций исследования, методом SWOT-анализа проанализируем результаты исследования в табл. 2.8.

Таблица 2.8

## Позиционирование базовых организаций на рынке труда Белгородской области

Параметры анализа	ООО «Белдорстрой» филиал «Староскольский»	МУП «Оскольские дороги»
Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Средний уровень заработной платы незначительно выше рынка.</li> <li>2. Соотношение постоянной и переменной части в норме, в целом достигается высокий уровень доходности организации.</li> <li>3. Период подбора персонала в области нормального значения по рынку.</li> <li>4. Имеют место значительные инвестиции в обучение и развитие персонала.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система оплаты труда больше ориентирована на выработку и результативность, т.к. имеет место большее соотношение частей фиксированной и переменной заработной платы.</li> <li>2. Общие экономические показатели в пределах средней нормы по рынку.</li> <li>3. Все показатели затрат на персонал, сроки закрытия вакансий и инвестиции в развитие персонала на уровне средних значений рынка.</li> </ol>
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показатель объема продаж (объема выработки) ниже рыночного.</li> <li>2. Показатель текучести персонала выше рыночного показателя.</li> <li>3. Низкая средняя стоимость социального пакета.</li> <li>4. Доля затрат на персонал в общих затратах ниже среднего показателя.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показатель текучести персонала выше среднего рыночного показателя.</li> <li>2. Размер средней фиксированной заработной платы ниже рыночного.</li> <li>3. Низкая средняя стоимость социального пакета.</li> </ol>
Возможности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение более качественного отбора кандидатов, привлечение наиболее квалифицированных работников.</li> <li>2. Оптимизация программы развития персонала.</li> <li>3. Проведение жесткой оценки персонала с целью повышения эффективности расстановки и результативности.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение требований при отборе кандидатов.</li> <li>2. Оптимизация программы развития персонала.</li> </ol>
Угрозы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие финансовых потерь по причине: ошибок в инвестировании в персонал, высокой текучести.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие финансовых потерь по причине: ошибок в инвестировании в персонал, высокой текучести.</li> </ol>

### 2.3 Анализ системы маркетинга персонала в организациях сферы дорожного строительства

Базой анализа системы маркетинга персонала послужит исследование профессионально-квалификационных характеристик ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» и МУП «Оскольские дороги». На основании соответствия профессионально-квалификационных характеристик персонала организаций Квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37, 4-е издание, с изменениями и дополнениями) были выявлены следующие закономерности (табл. 2.9-2.10), наглядно представленные на рис. 2.5-2.6.

Таблица 2.9

Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям к должности ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский»

Категории должности	Превышают требования		Соответствуют требованиям		Частично соответствуют требованиям		Не соответствуют требованиям	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	1	11	5	56	3	33	0	0
Специалисты	3	37	4	50	1	13	0	0
Тех. исполнители	2	14	4	29	7	50	1	7
Рабочие	13	13	59	58	27	26	3	3

Таблица 2.10

Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям к должности МУП «Оскольские дороги»

Категории должности	Превышают требования		Соответствуют требованиям		Частично соответствуют требованиям		Не соответствуют требованиям	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	4	31	6	46	2	15	1	8
Специалисты	3	18	9	53	3	18	2	11
Тех. исполнители	2	13	6	37	4	25	4	25
Рабочие	19	13	67	48	43	30	12	9



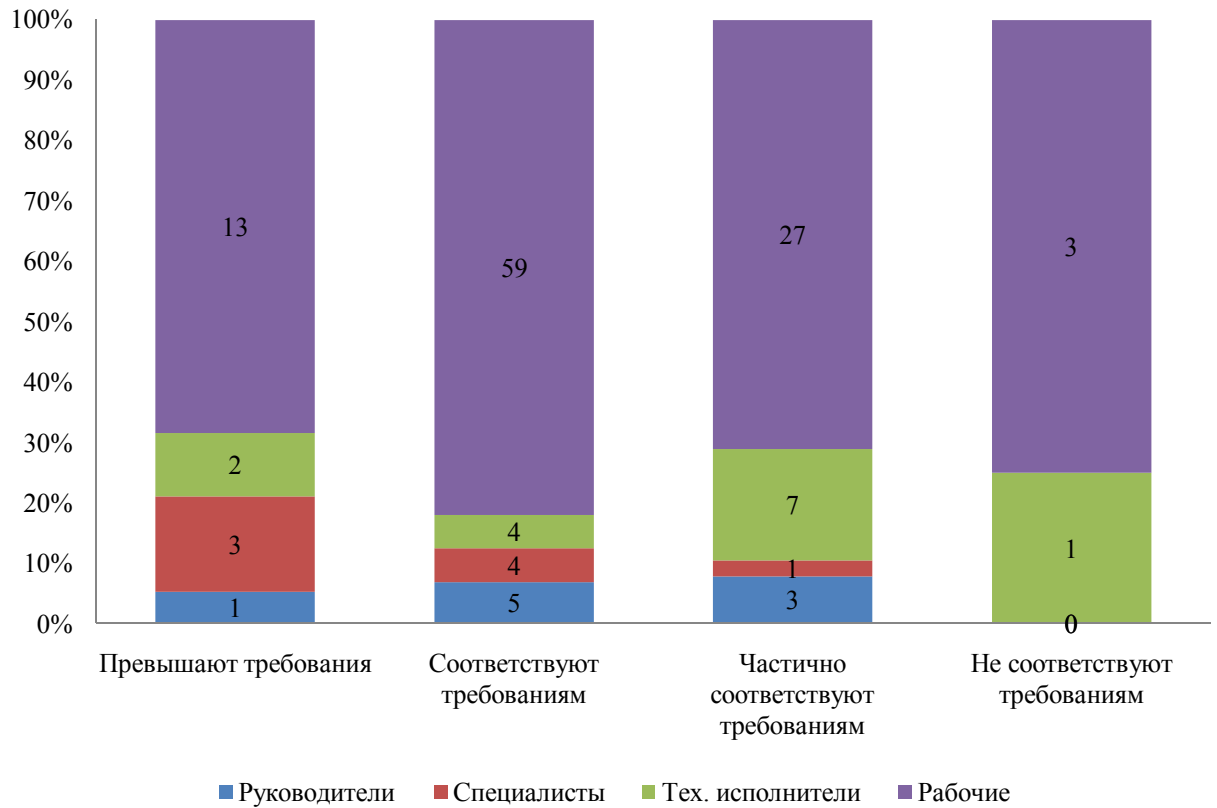


Рис. 2.5 Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям к должности ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский»

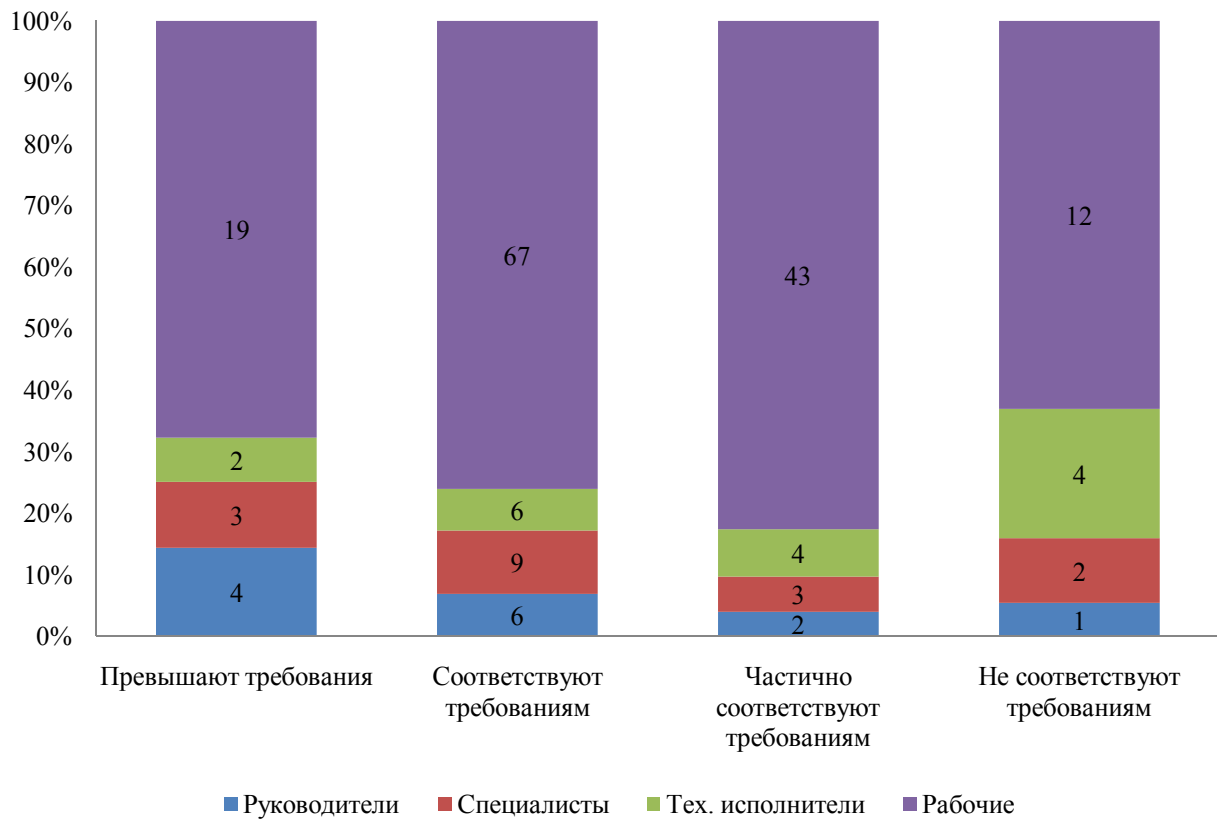


Рис. 2.6 Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям к должности МУП «Оскольские дороги»

Рассмотрим результаты соответствия профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям к должности методом SWOT-анализа в табл. 2.11.

Таблица 2.11

Результаты анализа профессионально-квалификационных характеристик в базовых организациях исследования

Параметры анализа	ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский»	МУП «Оскольские дороги»
1	2	3
Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основная доля работников соответствует и превышает требования рынка, качество персонала 66%.</li> <li>2. Консервативная политика руководства, небольшая часть молодых руководителей.</li> <li>3. Значительный процент работников, работающих более 1 года.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значительная часть работников соответствует и превышает требования рынка, качество персонала 62%.</li> <li>2. Консервативная политика руководства, небольшая часть молодых руководителей.</li> <li>3. Значительный процент персонала, работающего более 1 года.</li> <li>4. Значительная доля работников работает до 1 года, что дает основание для привлекательности бренда работодателя.</li> </ol>
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критичное количество персонала частично соответствуют или не соответствует полностью рынку (34%).</li> <li>2. Процент текучести персонала выше среднего рыночного показателя.</li> <li>3. Недостаточная доля руководителей (7%), сильная нагрузка на управленцев.</li> <li>4. Дефицит молодых и новых руководителей и специалистов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критичное количество персонала частично соответствуют или не соответствует полностью рынку (38%).</li> <li>2. Процент текучести персонала значительно выше среднего рыночного показателя.</li> <li>3. Недостаточная доля руководителей (8%), сильная нагрузка на управленцев.</li> <li>4. Недостаток молодых и новых руководителей и специалистов.</li> <li>5. Отсутствие точно закрепленных полномочий за работниками, низкое качество разработки положений о подразделениях и должностных инструкций, отсутствуют регламенты для значительного количества процедур (работа по договоренности).</li> </ol>
Возможности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация работы по повышению квалификации собственными силами (экономия средств).</li> <li>2. Повышение качества ресурсного планирования.</li> <li>3. Внедрение программ адаптации для новых работников с целью снижения уровня текучести персонала.</li> <li>4. Качественное формирование кадрового резерва, обновление профессионального банка организации методом привлечения новых и молодых специалистов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация работы по повышению квалификации собственными силами (экономия средств).</li> <li>2. Повышение качества ресурсного планирования.</li> <li>3. Гибкость при отборе сотрудников на руководящие должности внутри организации.</li> <li>4. Качественное формирование кадрового резерва, обновление профессионального банка организации методом привлечения новых и молодых специалистов.</li> </ol>

Продолжение табл. 2.11

1	2	3
Угрозы	1. Сохранение и рост процента текучести персонала. 2. Повышение сроков реализации текущих задач, недополучение дохода по причине медленной сменяемости персонала. 3. Низкая управляемость коллективом либо полное ее отсутствие. 4. Утрата рабочей и конфиденциальной информации по причине высокой текучести кадров. 5. Моральное старение технологий и профессиональных знаний.	1. Сохранение и рост процента текучести персонала. 2. Повышение сроков реализации текущих задач, недополучение дохода по причине медленной сменяемости персонала. 3. Низкая управляемость коллективом либо полное ее отсутствие. 4. Утрата рабочей и конфиденциальной информации по причине высокой текучести кадров.

В качестве методического инструментария для постоянного мониторинга персонала организации в зарубежной практике качественно зарекомендовало себя анкетирование. Сотрудникам ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» и МУП «Оскольские дороги» было предложено заполнить анкету (прил. 4) для выявления степени удовлетворенности трудом и определении проблем в организации работы с персоналом. В исследовании участвовали по 40 человек из каждой организации всех категорий должностей (руководители, специалисты, технические исполнители, рабочие). В ходе проведенного анализа базовых организаций исследования были выявлены следующие проблемы (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Результаты анкетирования персонала базовых организаций (в % от общего количества)

Проблемы	ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский»	МУП «Оскольские дороги»
1. Неудовлетворенность заработной платой и социальным пакетом	14	13
2. Отсутствие возможностей для профессионального роста	21	24
3. Отсутствие возможностей для карьерного роста	23	22
4. Невостребованная, неинтересная работа	4	2
5. Увольнение по решению администрации	7	1
6. Несогласие с методами работы руководителя	20	20
7. Сильная нагрузка, постоянные переработки (сверхурочные, работа по выходным)	3	8
8. Другое (неудобство офиса, дорога на работу, семейные обстоятельства)	8	10

Анализ результатов анкетирования еще раз подтвердил серьезные проблемы в реализации функций управления персоналом в организациях, выявленные на предыдущих этапах исследования. При уровне доходности бизнеса, соответствующего среднему рыночному, наблюдается много проблем в работе с сотрудниками организации и новыми персоналом. Отметим наиболее ключевые из них:

1. Неэффективные инвестиции в обучение и развитие персонала. При том, что объем расходов на обучение в организациях на уровне рынка либо выше, персонал выделяет отсутствие возможностей повышать свою квалификацию. Такая ситуация в ближайшем будущем отразится ухудшением финансовых показателей, а также увеличением расходов на подбор по замене увольняющихся работников. И главное – отсутствует связь и преемственность в направлениях развития персонала и развития стратегии бизнеса организации.

2. Нет качественной процедуры оценки, и, следовательно, технологии формирования кадрового резерва и отбора претендентов внутри организации на руководящие должности. Такая ситуация не способствует решению как проблемы управленческой нагрузки, так и качеству работы руководящих позиций. А эта проблема порождает отсутствие механизмов повышения квалификации и обучения персонала собственными силами (нет передачи опыта от высококвалифицированных руководителей руководителям низших уровней управления, нет процедур наставничества).

3. На третьем месте причина, связанная с несогласием с методами работы непосредственного руководителя. Предшествовать этой проблеме может масса ошибок: и некачественный отбор кандидатов на этапе трудоустройства, и нерациональное формирование качественной потребности в персонале, некомпетентность руководителя и т.д. В такой ситуации нужно найти истинную причину, возможно даже обзвонить и опросить уволенных работников, спустя некоторое время после ухода из компании.

4. Неудовлетворенность уровнем оплаты труда и социальным пакетом

в исследуемых организациях не является центральной, а лишь эпизодически выходит на первые места. Данная причина наиболее серьезна, т.к. приводит к динамичным решениям поиска новой работы. Имеет смысл повторить ранее сформулированные выводы о том, что обязательно внедрение процедуры планирования изменений заработной платы, разработки систем мотивации на основании показателей эффективности, которые отражают текущую стратегию развития бизнеса.

Используя критерии эффективности подсистемы маркетинга персонала, рассмотренные в табл. 2.2, в базовых организациях исследования были опрошены эксперты: с позиции работника (5 чел.), с позиции службы управления персоналом (3 чел.), с позиции организации (3 чел.). Каждый критерий рассматривался по 5-ти бальной шкале, где: 5 – полностью соответствует, 4 – больше соответствует, чем не соответствует, 3 – частично соответствует, частично нет, 2 – больше не соответствует, чем соответствует, 1 – полностью не соответствует. Результаты экспертного опроса представлены в прил. 7-8.

Более наглядно на рис. 2.7 можно рассмотреть усредненные результаты исследования.

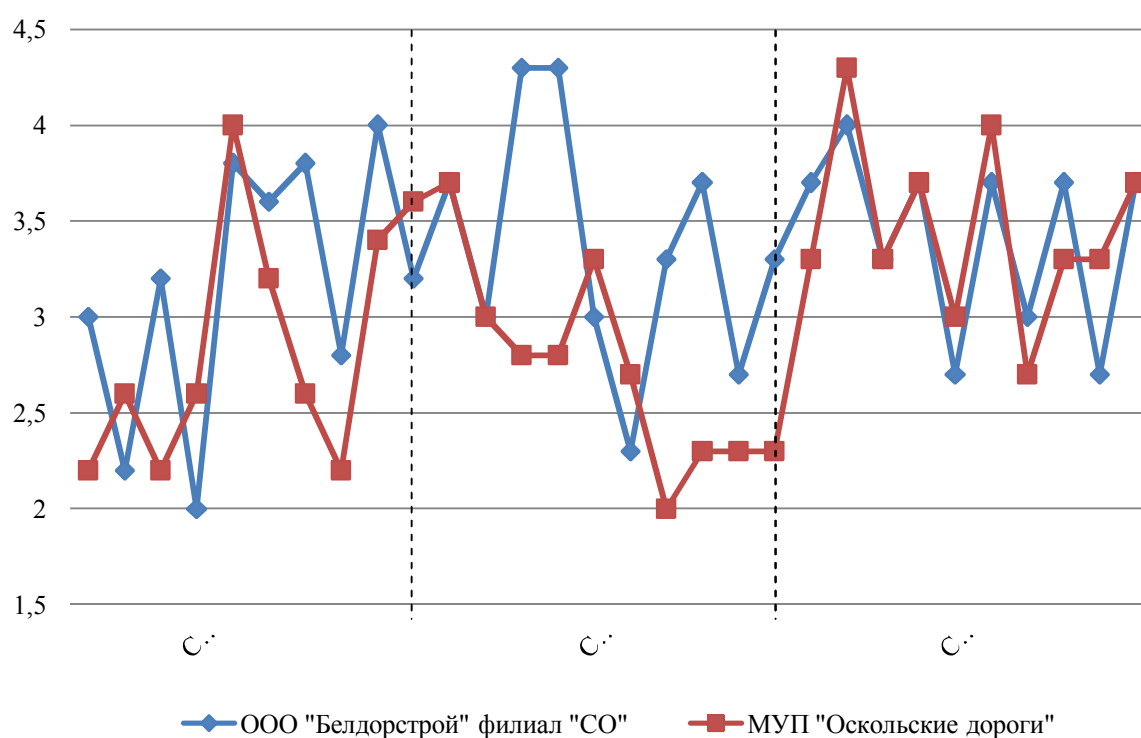


Рис. 2.7 Результаты экспертного опроса базовых организаций исследования

Стоит отметить, что в МУП «Оскольские дороги» показатели опроса незначительно хуже, чем в ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский». Особенно это заметно у работников: отсутствие заинтересованности в выполнении своих обязанностей, низкая степень самостоятельности и возможности принятия участия в принятии решений. Работники службы управления персоналом отметили низкое выполнение бюджета и возможности экономии при сжатом бюджете, так же их волнует отсутствие возможностей профессионального роста и повышения квалификации и неэффективное использование персонала организации в целом.

В ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» работники отметили отсутствие возможности творческой реализации, что отчасти оправдывается сферой их деятельности, а работников службы управления персоналом в основном волнует качество и оперативность подбора персонала.

В маркетинговом исследовании персонала организации незаменимым показателем является критерий оценки динамики количественного состава в разрезе степени удовлетворенности заданным организации критериям соответствия качественных характеристик требованиям рынка труда и организации. Необходимо в динамике добиться увеличения доли персонала, качественно удовлетворяющей требованиям рынка труда и организации. Показатель текучести персонала параллельно должен падать и установиться на эффективном значении (4-10% в зависимости от отрасли и размера организации).

Одними из ключевых показателей маркетингового исследования являются динамичные оценка и анализ показателей удовлетворенности работой, условиями труда и возможностями профессионального роста персоналом в организации. Коэффициент удовлетворенности данными факторами необходимо рассчитывать каждый год посредством массовой оценки всеми работниками, т.к. этот процесс довольно трудоемкий и требует практически полного исключения ошибок и двойственных толкований. Для этого необходима четкая утвержденная в положениях процедура проведения оценки удовле-

творности персонала организации.

Однако, гораздо чаще необходимо проводить оценку удовлетворенности работниками уровнем оплаты труда, системой оплаты труда и премирования, составом социального пакета и качеством предоставляемых услуг. Эти показатели являются более гибкими и простыми в анализе и оценке. По такому же критерию они больше подвержены влиянию рыночной конъюнктуры, что серьезно сказывается на текучести персонала и морально-психологическом климате в коллективе. В качестве рекомендаций разумно было бы предложить проводить оценку не реже 1 раза в полугодие, поскольку именно в такой срок большее влияние начинают оказывать глобальные внешние показатели, такие как, уровень безработицы, инфляции, индекс потребительских цен и др.

Эффективность деятельности подсистемы маркетинга персонала исчисляется методом оценки и контроля объема запланированных мероприятий в установленные сроки и соблюдение бюджета на проведение маркетингового исследования рынка труда и персонала. Также важны и узконаправленные показатели, которые позволяют определить эффективность делегирования задач, функциональное распределение труда, рациональное использование рабочего времени и интенсивность работы внутри подсистемы маркетинга персонала. Анализ и применение приведенных показателей также требует определенных временных затрат.

Помимо вышеуказанных существуют универсальные показатели, связанные с оценкой эффективности подбора персонала (в особенности внутреннего). Как метод удовлетворения потребности в персонале, внутренний подбор решает малую долю потребности, однако этот метод значительно экономит затраты на подбор, снижает время закрытия вакансии, повышает лояльность работников к организации. Также имеют место нормативные показатели время закрытия одной вакансии и время реакции работников подразделения подбора на отклик кандидата на вакансию.

В результате апробации количественной оценки результативности дея-

тельности подсистемы маркетинга персонала (прил. 5) на базовых организациях исследования (ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский», МУП «Оскольские дороги») были получены следующие результаты (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Оценка результативности деятельности подсистемы маркетинга персонала организации

Наименование показателя	Обозначение	ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский»	МУП «Оскольские дороги»
1. Коэффициент работников, качественные характеристики которых удовлетворяют требованиям организации и рынка труда.	Кк	0,94	0,89
2. Текущая текучесть персонала, %	ТА	17,9	19,2
3. Доля работников, удовлетворенных условиями труда в организации, %	D уд	86,3	78,9
4. Доля работников, удовлетворенных заработной платой, системой оплаты труда и премирования в организации, %	D зп	78,5	71,2
5. Доля работников, удовлетворенных социальным пакетом в организации, %	D сп	94,1	86,7
6. Доля работников, удовлетворенных программой развития персонала в организации, %	D пр	81,3	75,5
7. Количество работников, работающих по программе внутреннего подбора персонала, чел.	V вп	17	8
8. Коэффициент функционального разделения труда в подсистеме маркетинга персонала	К фрт	0,92	0,68
9. Время реакции на кандидата, дн.	Тр	3,7	4,9
10. Время заполнения вакантной позиции, дн.	Тз	45	35
11. Коэффициент эффективности деятельности подсистемы маркетинга персонала	К эд	0,91	0,79
12. Коэффициент обеспеченности должностей, подразделений системами материальной мотивации (премиальными схемами на основе ключевых показателей эффективности)	Км	0,99	0,59
13. Коэффициент соблюдения сроков выполнения задач	К оу	0,87	0,93
14. Коэффициент разделения труда в подсистеме	К р.т.	0,63	0,54



По итогам проведения оценочных мероприятий, приведенных в таблице, а также анализа качественных характеристик персонала, можно отметить, что в целом во всех организациях уровень соответствия находится в допустимых пределах. Небольшим исключением выступают данные МУП «Оскольские дороги», которые показывают, что в организации могут возникнуть проблемы профессионального развития персонала, совершенствования системы оценки персонала, а также работы с кадровым резервом.

Стоит отметить уровень удовлетворенности работой в целом и отдельно по составляющим блокам условий труда, который находится на высоком уровне. Нормальным уровнем считается показатель 75%. Рассматривая отдельные составляющие условий труда можно сказать, что показателем уровня удовлетворенности заработной платой, нежели другими элементами, недовольны, как правило, в большинстве организаций.

Показатели оценки эффективности выполнения планов, функционального разделения труда при сравнении базовых организаций оказались значительно выше в ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский». Это частично объясняется более ранним внедрением системы годового планирования задач, оценки удовлетворенности работниками условиями труда, подбора различных категорий персонала с помощью разных источников удовлетворения потребности персонала.

Таким образом, учитывая сложившуюся ситуацию на рынке труда, рассмотренную в п.2.2, при обобщении полученных результатов анализа системы маркетинга персонала ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» и МУП «Оскольские дороги», были выявлены следующие особенности системы маркетинга персонала современной организации:

1. Отсутствует качественная и оперативная процедура оценки персонала, в т.ч. технология формирования кадрового резерва и отбора претендентов внутри организации на руководящие должности. Такая ситуация способствует возникновению проблемы управленческой нагрузки и качества работы руководящих позиций.

2. На основании первой особенности, вытекает вторая: отсутствие возможностей профессионального роста и повышения квалификации, точнее – механизмов повышения квалификации и обучения персонала собственными силами (нет передачи опыта от высококвалифицированных руководителей руководителям низших уровней управления, нет процедур наставничества), что значительно снижает имидж организации-работодателя.

3. Следовательно, неэффективные инвестиции в обучение и развитие персонала. При том, что объем расходов на обучение в организациях на уровне рынка либо выше, персонал выделяет отсутствие возможностей повышать свою квалификацию. Такая ситуация в ближайшем будущем отразится ухудшением финансовых показателей, а также увеличением расходов на подбор по замене увольняющихся работников.

4. Критичное количество персонала частично соответствуют или не соответствует полностью профессионально-квалификационным требованиям рынка (в исследуемых организациях 34-38%). Необходимо в динамике добиться увеличения доли персонала, качественно удовлетворяющей требованиям рынка труда и организации. Показатель текучести персонала параллельно должен падать и установиться на эффективном значении (4-10% в зависимости от отрасли и размера организации).

5. Отсутствие у персонала мотивированности в выполнении своих обязанностей. Причины этого тоже могут быть совершенно разными: неудовлетворенность уровнем оплаты труда и социальным пакетом, отсутствие возможности участия в принятии решений, отсутствие творческой самореализации в работе. Данная проблема наиболее серьезна, т.к. приводит к периодическим решениям поиска новой работы.

## **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2**

В исследовании была предпринята попытка разработать системный подход систематических маркетинговых исследований в базовых организациях исследования. В качестве таковых выступают ведущие организации до-

рожно-строительной отрасли Белгородской области – ООО «Белдорстрой» и МУП «Оскольские дороги». Методами получения эмпирической информации послужили статистический анализ, статистическая сводка, SWOT-анализ, сравнения условий занятости персонала организации с данными рынка труда, анкетирование и экспертный опрос.

Для решения поставленной задачи поэтапно реализована следующая логика исследования: во-первых, анализ рынка труда Российской Федерации и Белгородской области, место исследуемых организаций на рынке труда региона; во-вторых анализ соответствия профессионально-квалификационных характеристик персонала исследуемых организаций; в-третьих, качественная оценка результативности деятельности подсистемы маркетинга персонала; в четвертых, количественная оценка результативности деятельности подсистемы маркетинга персонала (с помощью набора показателей результативности подсистемы маркетинга персонала).

Анализ занятости и безработицы показал, что рынок труда в Белгородской области имеет инерционный характер, так как динамика региональных показателей отстает от общероссийских. В то же время уровень безработицы, как общей, так и регистрируемый, в регионе ниже, чем в Российской Федерации в целом, что объясняется динамичным развитием экономики Белгородской области, формирующей спрос на рабочую силу.

Полученные результаты анализа системы маркетинга персонала ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» и МУП «Оскольские дороги» позволили сформулировать особенности системы маркетинга персонала в современной организации:

1. Отсутствие качественной и оперативной процедуры оценки персонала, в т.ч. технология формирования кадрового резерва и отбора претендентов внутри организации на руководящие должности.
2. Отсутствие возможностей профессионального роста и повышения квалификации, точнее – механизмов повышения квалификации и обучения персонала собственными силами.

3. Неэффективные инвестиции в обучение и развитие персонала. При том, что объем расходов на обучение в организациях на уровне рынка либо выше, персонал выделяет отсутствие возможностей повышать свою квалификацию.

4. Критичное количество персонала частично соответствуют или не соответствует полностью профессионально-квалификационным требованиям рынка (в исследуемых организациях 34-38%).

5. Отсутствие у персонала мотивированности в выполнении своих рабочих обязанностей.

Весомое основание достоверности сделанных выводов подтверждается тем фактом, что часть результатов, полученных при исследовании персонала исследуемых организаций, была подтверждена результатами исследования рынка труда, что является дополнительным аргументом корректировки стратегии работы с персоналом по указанным направлениям.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **3.1 Разработка и реализация маркетинговых исследований в практике работы с персоналом организации**

Маркетинг персонала как область науки и практики в настоящее время находится в зачаточном состоянии, поэтому развитие системы маркетинга персонала организации происходит хаотично и бессистемно. И лишь наиболее конкурентные организации применяют научно-практический подход к развитию системы маркетинга персонала.

Основополагающей задачей маркетинга персонала является создание максимально возможного привлекательного образа предприятия, как субъекта рынка труда, чтобы обеспечить себя трудовыми ресурсами с оптимальными количественными и качественными параметрами. Это достигается с помощью создания привлекательного имиджа, а также ясной, соответствующей действительности презентации, которая действует как фильтр и используется только применительно к желаемым кандидатам. Посредством презентации исключаются из процесса дальнейшей работы по найму многие потенциальные сотрудники, подходящие не только для данного предприятия.

Выявленные в ходе исследования особенности системы маркетинга персонала современных организаций можно представить схематически (рис. 3.1).

Решение первой проблемы требует немедленного внедрения системы оценки персонала компании, включающего несколько ключевых этапов:

1. На первом этапе принимается решение о создании и внедрении системы оценки персонала.
2. На втором этапе осуществляются действия, связанные с созданием рабочей группы. Задача рабочей группы – подготовить и представить руководителям компании подробный план действий по созданию и внедрению системы.

### 3. Третий этап – выбор методов оценки и разработки прототипа.

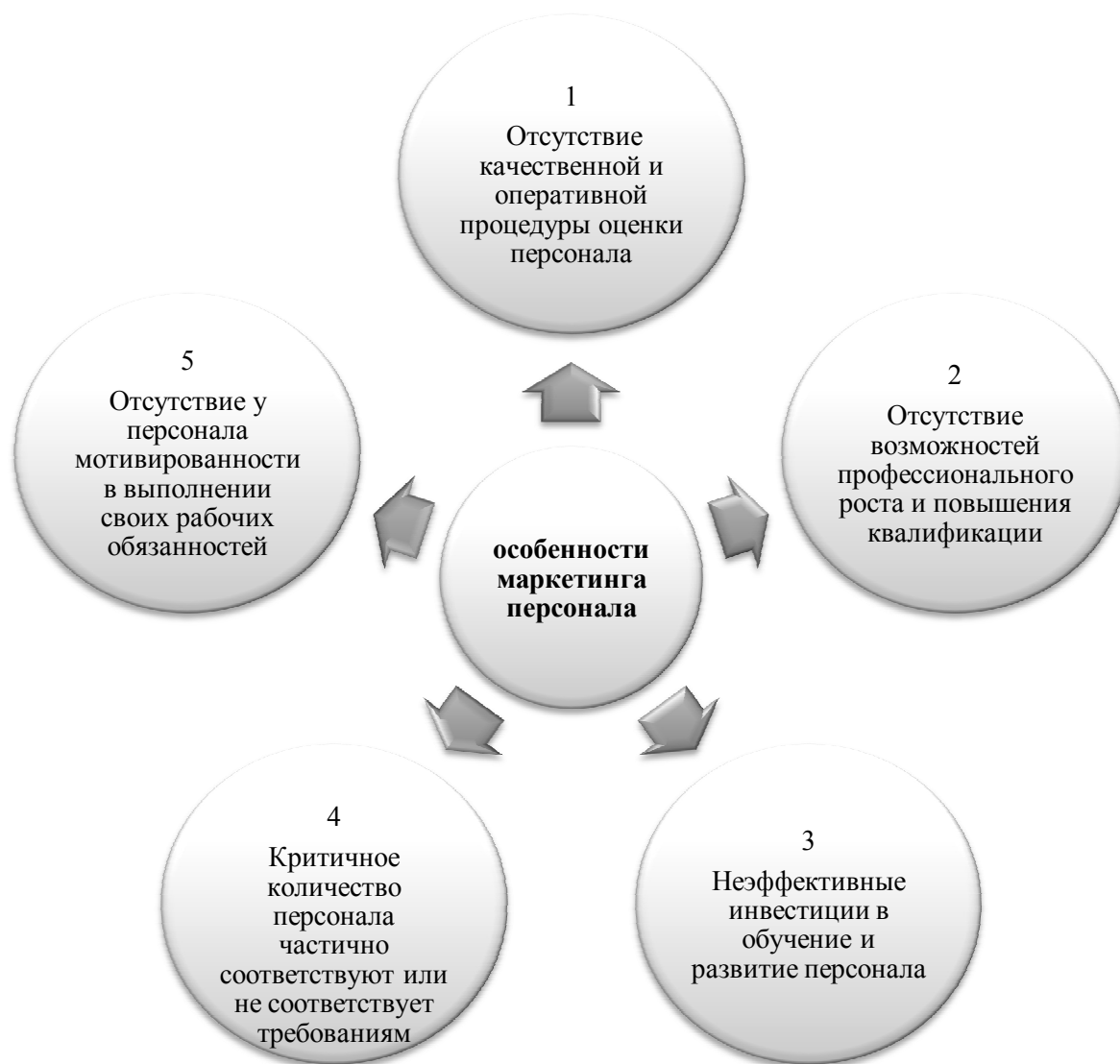


Рис. 3.1 Особенности системы маркетинга персонала современной организации

4. Четвертый этап – доработка системы оценки персонала и подготовка документов (Положение об оценке персонала, оценочные формы, инструкции для руководителей и работников).

5. Пятый этап предусматривает информационную поддержку системы оценки персонала внутри компании (публикации информационных сообщений, статей в корпоративной прессе, на сайте организации).

6. На шестом этапе система оценки проходит стадию доработки с учетом пожеланий менеджеров среднего звена.

7. Седьмой этап: обучение персонала компании.

8. Восьмой этап. Пробное проведение оценки персонала.

9. Девятый этап: подводятся итоги, анализируются успехи и неудачи оценки персонала. В качестве последнего шага – окончательно дорабатывается система оценки, исправляются ее недостатки и упущения.

Как показывает практика, из-за незнания основ внедрения систем оценки эффективности персонала, вместо увеличения продуктивности бизнеса, можно получить демотивированный коллектив. А грамотное внедрение нацеленной на рост и развитие потенциала сотрудников системы оценки позволит получить на выходе увеличение продуктивности деятельности сотрудников. Отсюда вытекает решение второй проблемы: создание возможностей профессионального роста и повышения квалификации.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на функционирование организации и на ее сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, кадры становятся более конкурентоспособными на рынке труда, получают дополнительные возможности для своего профессионального роста. В современных условиях это особенно важно, так как происходит быстрое устаревание профессиональных знаний.

Особенно стоит отметить учебные мероприятия, которые планируются и проводятся для работников собственной фирмы (внутренние или внутрифирменное повышение квалификации), это может быть наставничество, лекции, кейсы, мозговой штурм, семинары, рабочие группы, деловые игры.

Разработка программ оценки персонала, внедрение методов обучения собственными силами наиболее квалифицированных специалистов должны применяться в комплексе с анализом эффективности распределения инвестиций на обучение персонала. Это третья проблема: расходы на обучение в организациях на уровне рынка либо выше, а персонал выделяет отсутствие возможностей повышать свою квалификацию.

Как бы остро ни стоял финансовый вопрос в компаниях, есть статьи бюджета, которые нельзя сокращать ни при каких обстоятельствах, среди них расходы на обучение и социальный пакет. Даже в текущей экономической ситуации сотрудников нужно обучать и мотивировать.

Важность выделения бюджетных средств на расходы, связанные с обучением сотрудников, понимают и руководители многих компаний. По данным опроса Исследовательского центра портала «Superjob.ru», 45% компаний предусматривают расходы на обучение персонала, в основном это крупные организации с численностью штата более 500 человек [62]. Однако, если посмотреть на процентное соотношение по сферам деятельности, то тут не всё так однородно. Наибольшее количество компаний, занимающихся бюджетированием обучения подчинённых, зафиксировано в сфере промышленности/производства (45%) и ИТ/телекома (44%), далее идут компании из сферы продаж (розница) и гостеприимства/общепита (по 42%), строительства/недвижимости и услуг (по 40%), здравоохранения (39%), замыкают список компании из продаж (опт) и банковской сферы (по 33%), логистики (28%).

Впрочем, по мнению экспертов Superjob.ru, не всегда минимизация расходов на обучение персонала приводит к сокращению образовательных процессов внутри организации. Компании умудряются не только сэкономить бюджетные средства, но и организовать обучение за счёт внутренних ресурсов без каких-либо дополнительных финансовых затрат. За 2016 год очень многие компании оптимизировали свои затраты на обучение и повышение квалификации персонала, вплоть до сокращения тренеров и отделов обучений. При этом очень активно начали развивать интересные проекты по обучению, разработанные сотрудниками, и не требующие затрат со стороны руководства, требующие только поддержку и возможность реализации.

Результаты исследования профессионально-квалификационных характеристик персонала дали неутешительные выводы: 34-38% персонала не соответствуют требованиям организации и рынка. Данная ситуация может повлечь за собой серьезные финансовые потери и требует немедленной реализации следующих процедур:

1. Выделить из числа работников наиболее квалифицированных руководителей и специалистов наставников.
2. Сформировать кадровый резерв и золотое ядро организации и пред-



ложить дополнительные мотивационные программы данным работникам.

3. Осуществить замену полностью не соответствующих профессионально-квалификационным характеристикам работников на новых с учетом интересов зарабатывающих и незарбатывающих подразделений.

4. Для работников, частично соответствующих профессионально-квалификационным характеристикам рынка, в течение 3-6 месяцев провести повторные оценочные мероприятия по итогам тематических заданий и этапов повышения квалификации. По итогам повторных оценочных мероприятий произвести замену несоответствующих работников на новых с учетом требований стратегии организации.

Переходя к последней проблеме, стоит еще раз констатировать факт: прибыль любой компании напрямую зависит от персонала и от его полной отдачи работе. Поэтому руководителю важно понять, что без определенной стимуляции труда своих сотрудников достичь необходимого результата будет просто невозможно. Без мотивации персонала не будут достигаться определенные показатели, по которым оценивается результат работы компании, а, соответственно, и вся трудовая деятельность потеряет смысл.

Для того чтобы компания действительно преуспела, необходимо выстроить грамотную систему мотивации персонала – так каждый работник будет чувствовать свою необходимость, и будет с большим энтузиазмом отдаваться работе именно в этой компании.

Предшествовать внедрению изменений системы мотивации должен всесторонний анализ того, что является основными факторами быстрого и качественного выполнения работы – отнюдь не для всех людей основная потребность заключается в стабильной зарплате. Например, дополнительной мотивацией для персонала может стать удобный график работы, шанс подняться по карьерной лестнице, наличие бесплатного транспорта или системы питания. Необходимо стимулировать работников – ввести систему премий для лучших сотрудников месяца или года. Это поможет персоналу выполнять свои обязанности более качественно, быстро и охотно. Важно не просто по-

обещать выплатить премию сотрудникам, а документально подтвердить это, например, заключив дополнительное соглашение с работниками, в котором будут прописаны все дополнительные блага.

Некоторые руководители отмечают, что лучшим способом встряски для работника является кардинальная смена вида деятельности – так сотрудник погружается в новую для него работу, после выполнения которой, с большим удовольствием приступит к выполнению прежних обязанностей.

Как правило, комплекс рассмотренных особенностей несет негативные последствия для организации, она теряет имидж «хорошего» работодателя, что, несомненно, ведет к росту уровня текучести персонала. Для примера рассмотрим стоимость процесса подбора нового сотрудника для средней организации Белгородского рынка труда.

В процессе подбора участвуют: Генеральный директор, менеджер по персоналу. Весь бизнес-процесс делится на этапы: составление заявки/объявления, работа с резюме, проведение собеседований, принятие решения. Генеральный директор в составлении заявки и объявления участия не принимает и с резюме не работает, подключается на этапе проведения собеседований.

Возьмем примерное количество рабочих часов в месяц (из расчета 40 часов в неделю) – 160 часов. Стоимость одного часа работы каждого участника, для этого фиксированную часть месячной заработной платы (Генеральный директор – 80 000 руб., менеджер по персоналу – 40 000 руб.) делим на кол-во рабочих часов в месяц. Получаем: час работы Генерального директора – 500 руб., менеджера по персоналу – 250 руб.

Далее высчитываем трудозатраты каждого участника процесса (табл. 3.1). Суммируем трудозатраты менеджера по персоналу и Генерального директора и получаем стоимость трудозатрат на подбор одного сотрудника 6 750 руб. (6 000 руб. + 750 руб.). Это только оплата труда участников подбора. Если учесть прямые и косвенные затраты, допустим, столько же, то умножаем на 2 и получаем 13 500 руб. в месяц. А если умножить получившуюся

сумму на количество новых работников (допустим ежемесячно подбираем по 5 работников), следовательно, еще 67 500 руб. А еще умножить на 12 месяцев, чтобы получить сумму затрат на подбор в год – 810 000 руб. в год.

Таблица 3.1

## Трудозатраты на поиск и подбор нового сотрудника

Менеджер по персоналу			Генеральный директор		
Этапы работы	Затр. время, ч.	Стоимость, руб.	Этапы работы	Затр. время, ч.	Стоимость, руб.
1. Составление заявки и объявления	1	250	-	-	-
2. Просмотр резюме (50 шт., каждое – 15 мин.)	12,5	3 125	-	-	-
3. Собеседование (10 шт., каждое – 1 ч.)	10	2 500	4. Финальное собеседование (2 шт., каждое – 0,5 ч.)	1	500
5. Принятие решения	0,5	125	5. Принятие решения	0,5	250
ИТОГО	24	6 000	ИТОГО	1,5	750

После отбора следует обязательная расходная статья для многих компаний – обучение нового сотрудника. На это, по разным подсчетам, может уйти до десяти суток. И зависит такой расход, в том числе, от личных качеств соискателя. По факту у некоторых людей этот период может длиться месяцами. Какое-то время новый сотрудник не приносит вообще никакой пользы. При этом требуя постоянного внимания и расходов.

Подсчитать такой урон для фирмы в среднем не представляется возможным. Особенно учитывая то, что новичка могут прикрепить к опытному работнику, который будет тратить свое рабочее время. В день такие траты могут исчисляться часами. Допустим, новичок отнял 90 часов рабочего времени у других людей. Их время в среднем стоило 300 руб. в час.

Потери фирмы единоразово составили 27 000 руб. из расчета на одного новичка, без учета откровенного нанесения вреда и совершения явных ошибок, которые повлекли убытки. По аналогичной схеме умножаем на 5 человек и 12 месяцев, получаем 1 620 000 руб. Именно поэтому так важны постоянный мониторинг причин и активные методы борьбы с текучестью персона-

ла.

Современная рыночная конъюнктура требует от организации универсальной и гибкой системы управления персоналом, быстро реагирующей на изменения рынка труда. На данный процесс оказывают влияние множество факторов, в частности, дифференцированное разделение труда в системе управления персоналом. Это приводит к необходимости разработки и внедрения новых методов работы с персоналом, однако во многих организациях остается актуальной проблема низкого авторитета службы управления персоналом, а также проблема недостаточного уровня профессиональной подготовки специалистов. Подобная тенденция приводит к падению удовлетворенности качеством работы службы управления персоналом, снижению ожиданий руководства результатов деятельности организации, серьезным проблемам в работе с персоналом в целом, уже не говоря про направление маркетинга персонала в организации.

Основой для внедрения процедуры маркетинговых исследований рынка труда и персонала является введение функциональной подсистемы (группы, подгруппы) маркетинга персонала в системе службы управления персоналом. Принципы разработки и применения документации, регламентирующей разделение труда в системе маркетинга персонала, определяются функционально-технологическими и организационно-распорядительными документами. Следовательно, при формировании организационной структуры в рамках службы управления персоналом перечень подсистем должен определяться так, чтобы каждая отдельная подсистема отвечала за отдельный участок работы с персоналом организации.

На основании проведенного анализа базовых организаций исследования в процессе реализации исследований персонала и рынка труда, рассмотрим функциональное взаимодействие системы маркетинга персонала с составляющими системы управления персоналом в табличном виде (прил. 9).

Закрепление различных функций системы маркетинга персонала зависит от ряда факторов: размеров компании, способов влияния системы управ-

ления персоналом на принятие решения в организации, а также методического и технического оснащений подразделения управления персоналом. На основании проведенного исследования рынка труда и персонала организации, учитывая функциональное разделение труда, сформулируем основные функции подсистемы маркетинга персонала в прил. 10.

В данном процессе регуляторами в пределах организации должны стать регламенты, утверждающие правила, принципы и границы ответственности участников маркетинговых исследований в сфере управления персоналом. Важная роль регламентов состоит в определении правил и принципов взаимодействия всех подсистем в системе управления персоналом, а также обеспечении актуальных знаний и дальнейшем их контроле.

В исследовании предлагаем рассмотреть пример регламента технологического и функционального разделения труда подсистемы маркетинга персонала в разрезе основных целей исследования персонала организации и рынка труда Белгородской области (табл. 3.2).

Применяя схему расчета трудозатрат, рассмотренную выше, из расчета 160 часов, часа работы Генерального директора – 500 руб., руководителя службы управления персоналом – 350 руб., менеджера по персоналу – 250 руб., получаем:  $25\text{ч.} \times 500\text{руб.} + 46\text{ч.} \times 350\text{руб.} + 63\text{ч.} \times 250\text{руб.} = 44\,350\text{ руб.}$

Это единоразовые затраты, допустим, проводить исследования необходимо 1 раз в квартал, соответственно, получаем 177 400 руб. в год.

К сожалению, сфера дорожного строительства – одна из наиболее подверженных высокому уровню текучести персонала. Практика внедрения и применения функций маркетинга персонала в данной сфере (исследования Московской и Владимирской областей) показывает снижение показателя текучести персонала на 7-9%, а так же отмечался рост прибыли на 2-4%.

Таблица функционально-технологического распределения в процессе маркетинговых исследований рынка труда и персонала организации

НАИМЕНОВАНИЕ ФУНКЦИИ	МП		РСП		РО	
	функ-ция	время, ч.	функ-ция	время, ч.	функ-ция	время, ч.
1.Постановка целей и задач	у	8	у	8	р	2
2.Подготовка к проведению маркетингового исследования рынка труда (планирование бюджета, подготовка методических основ, подготовка аналитических и отчётных форм и документов)	у	5	у,р	3	-	-
3.Анализ организационной структуры, категорий персонала и штатных должностей	у	2	-	-	-	-
4.Сегментирование персонала по категориям должностей, общему стажу работы и стажу работы по профессии, профилю деятельности, возрасту, полу	у	8	-	-	-	-
5.Определение основных качественных характеристик персонала в сегментах	у	8	у	3	р	1
6.Внутренний и внешний мониторинг профильных требований к персоналу	у	3	у	3	-	-
7.Сравнение сегментов с эталонами на рынке труда для выявления наличия основных качественных характеристик, установление критических значений, выявление отклонений	у	8	у,р	3	-	-
8.Позиционирование персонала по наличию/отсутствию основных качественных характеристик, применение SWOT-анализа по итогам исследования	у	8	р	3	-	-
9.Прогнозирование тенденций перемен качественных конкурентных показателей персонала организации	у	3	у	3	р	3
10.Подготовка рекомендаций для качественного совершенствования качества отбора сотрудников на основании полученных результатов по основным качественным характеристикам	-	-	у,р	3	р	3
11.Формулирование предложений по реализации программ по развитию сегментов	-	-	у,р	2	р	2
12.Определение методов обучения и повышения квалификации	-	-	у,р	2	р	2
13.Подготовка рекомендаций и изменений по бюджету фонда оплаты труда на будущий период	-	-	у	3	у,р	2
14.Обоснование объемов затрат на развитие персонала, предложения по методам обучения персонала, разработка методики оценки инвестиций в развитие персонала	у	5	у,р	5	р	5
15.Разработка рекомендаций по совершенствованию расстановки кадров (учитывая результаты исследования персонала)	у	5	у,р	5	р	5

Условные обозначения:

МП – менеджер по персоналу,

РСП – руководитель службы персонала,

РО – руководитель организации,

у – участник процесса,

р – принятие решения.

На основании полученных затрат на поиск, отбор и обучение одного сотрудника ( $13\,500 + 27\,000 = 40\,500$  руб.), и возможного снижения текучести персонала на 8%, рассчитаем экономический эффект от снижения показателя текучести персонала в организации численностью 150 чел. по формуле [13, с. 57]:

$$S_{\text{ТК}} = \Delta k_{\text{ТК}} \times H \times S_{\text{ПО}},$$

где  $S_{\text{ТК}}$  – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

$\Delta k_{\text{ТК}}$  – коэффициент, характеризующий изменение текучести кадров (например, текучесть персонала была 19%, после реализации маркетинговых мероприятий стала 11%, снижение составило 8%, соответственно  $\Delta k_{\text{ТК}} = 0,08$ );

$H$  – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{\text{ПО}}$  – затраты на поиск, подбор и обучение одного нового сотрудника, руб.

$$\text{Получаем: } S_{\text{ТК}} = 0,08 \times 150 \times 40500 = 486\,000 \text{ руб.}$$

Используя среднюю прибыль в сфере дорожного строительства, рассчитаем примерный эффект роста чистой прибыли на 4%. Получим:  $30\,000\,000 \text{ руб.} \times 0,04 = 1\,200\,000 \text{ руб.}$

Суммируем эффект от внедрения функций системы маркетинга персонала и эффект от снижения показателя текучести:  $1\,200\,000 \text{ руб.} + 486\,000 \text{ руб.} = 1\,686\,000 \text{ руб.}$

Таким образом, даже не учитывая единоразовый эффект от снижения уровня текучести (484 000 руб.), ежегодное вложение предприятия в марке-

тинговое исследование в сумме 117 400 руб. будет приносить чистую прибыль в размере 1 200 000 руб.

### **3.2 HR-бренд компании и эффективность маркетинга персонала**

В последнее время в научно-практической литературе управления персоналом часто упоминается о конкурентоспособном предприятии. Конкурентоспособность предприятия в общем виде – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы. Соответственно конкурентоспособность организации в области привлечения и удержания персонала – это способность компании эффективно реализовывать данные задачи.

Факторами конкурентоспособности в области кадровой политики являются технические и технологические преимущества организации, ее имидж как производителя высококачественной продукции и привлекательного работодателя, высокие заработные платы относительно конкурентов, возможность обучения и деловой карьеры, корпоративная культура, умение эффективно работать с медиа-окружением, удобное расположение, гибкость и готовность к изменениям и т.д. Многие из упомянутых факторов формируются, в том числе, на основе использования маркетинга персонала. Оценка конкурентоспособности организации в области привлечения персонала может быть выполнена путем сопоставления параметров кадрового предложения компании с параметрами предложения, полностью устраивающего соискателя.

Эффективность системы маркетинга персонала состоит из социальной



и экономической эффективности. Наиболее общей экономической категорией, характеризующей маркетинговую деятельность на рынке труда, является полученная предприятием прибыль. Именно на уровне предприятия происходит потребление рабочей силы и выявляются результаты маркетинговой политики всех субъектов рынка рабочей силы.

Однако активная деятельность организаций в области маркетинга персонала также имеет и глубокие социальные последствия. Она может как положительно, так и отрицательно влиять на благосостояние общества и развитие экономики страны. Способность предприятия в условиях рынка обеспечить устойчивое получение прибыли на основе высокой доходности труда персонала характеризуют факторы экономической результативности труда, которые могут быть сведены в три группы:

- к первой группе относятся факторы, характеризующие продукт труда (объем и качество производимых товаров, работ и услуг);

- ко второй группе – факторы, характеризующие количественный и качественный состав персонала, степень его занятости и уровень оплаты труда;

- третья группа факторов характеризует структуру и уровень затрат, образующих себестоимость продукции (работ и услуг), в сопоставлении с уровнем рыночных цен.

Системный анализ всех этих факторов в их взаимосвязи должен служить основой формирования механизма повышения уровня экономических результатов совокупного труда предприятия.

Экономические результаты труда всего персонала предприятия в процессе производства продукции (работ, услуг) находят непосредственное отражение в структуре и уровне затрат, образующих ее себестоимость, а за пределами предприятия – в уровне цены товара, по которой продукция реализуется на рынке. Обе эти категории взаимосвязаны.

На основе анализа наиболее общего показателя, характеризующего экономические результаты совокупного труда работников предприятия, т.е. прибыли, можно установить ряд частных критериев, раскрывающих полу-

ченные результаты с точки зрения интересов работника, предприятия и общества. К числу таких критериев относятся: уровень оплаты труда и доходов работников; уровень занятости персонала, эффективность и доходность труда, уровень рентабельности предприятия, степень экономической свободы предприятия; динамика потребительского спроса и его удовлетворения; уровень занятости трудоспособного населения, уровень безработицы; показатели развития трудового потенциала и др. Все эти критерии в их совокупности и взаимосвязи формируются в определенной степени под воздействием общей экономической ситуации, характеризуемой уровнем налогообложения, инфляции, безработицы. В частности, рамки экономической свободы предприятия ограничены той частью прибыли, которая остается в его распоряжении после уплаты налогов и других отчислений, размеры которых установлены органами исполнительной власти на федеральном, региональном и местном уровнях. При чрезмерно высоких налогах предприятия не в состоянии выделить средства на развитие производства.

Оценка эффективности управления маркетингом рабочей силы сводится к определению и количественному сопоставлению различных затрат и потерь, обусловленных просчетами в управлении. К таким затратам относятся расходы на разработку и функционирование рассматриваемой системы управления, потери, связанные с недостатком и просчетами в маркетинговой деятельности на рынке труда.

Важно отметить, что между социальной и экономической эффективностью существует тесная взаимосвязь. Эффективность маркетинга персонала напрямую зависит от уже сложившегося HR-бренда.

Молодые специалисты в ходе процесса поиска работы сравнивают свои запросы к потенциальному работодателю с имиджем компании. По этой причине, помимо знания самих запросов претендентов, знание имиджа собственной компании и конкурентов на рынке труда является важной вехой в разработке стратегии персонал-маркетинга. Для персонал-маркетинга уместно, равно как и для целевого маркетинга, учитывать точку зрения клиента (в

данном случае претендента).

Поэтому возникновение имиджа персонала находится под влиянием многих типов информации. Здесь играет роль взаимодействие имиджа персонала и других имиджей компании. Компания вступает в контакт со многими группами. Помимо соискателей и работников, присутствуют также поставщики, клиенты, конкуренты, акционеры и люди, живущие рядом с предприятием. Каждая из этих групп имеет в своем представлении особый имидж компании. Факторы, влияющие на имидж компании представлены на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Факторы, влияющие на имидж компании

Имидж организации – это ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Изучение имиджа должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преимущественным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Имидж организации формируют внешние влияния со стороны пред-

принимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ организации, выступающей в качестве работодателя.

К инструментарию исследования имиджа можно отнести:

- проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- анализ компаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;
- изучение претензий в высказываемых работниками в процессе деловой оценке, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
- целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

Претендент рассматривает свой опыт общения с компанией как важный и наиболее надежный источник информации. Чем меньше претендент может оценивать, насколько компания как работодатель удовлетворяет его требованиям, тем больше он будет склоняться переносить другие имиджи компании на имидж персонала. Если в глазах потенциального сотрудника имидж продукта воспринимается более позитивно, чем имидж персонала, то менеджеры по персоналу часто пытаются посредством специальной коммуникативной стратегии перенести положительные аспекты имиджа продукта на имидж персонала: в таком случае говорят о передаче имиджа. Отдельные компании используют такую передачу в рамках рекламы имиджа персонала.

Помимо имиджа продукта на имидж персонала влияет также и имидж отрасли, к которой принадлежит компания. Часто для мелких компаний имидж отрасли доминирует над имиджем персонала. Одна из важных задач персонал-маркетинга заключается в том, чтобы разделить имидж собственного персонала компании от имиджа отрасли в целом.

Обобщая, можно сказать, что претендент будет использовать всю информацию о компании, которую он имеет, для формирования имиджа. Чем

менее этот имидж является жестким, тем важнее будут перекрестные воздействия имиджа продуктов, отраслей и регионов. Но на это явление нельзя смотреть исключительно негативно, намного важнее отдавать отчет в том, что это явление предопределяет собой неразделимость имиджа для различных компаний. Это позволяет, например, переносить положительные стороны имиджа своей марки на менее успешный имидж персонала.

Целью маркетинговых исследований является измерение сравнительных маркетинговых преимуществ компании в борьбе за лучших представителей целевой группы. Это выясняется в процессе постановки вопроса, какие компании конкурируют друг с другом на рынке и потому должны быть включены в исследования персонал-маркетинга. Ответ на этот вопрос является менее тривиальным, чем это часто предполагается, поскольку конкуренцию в борьбе за соискателей нельзя путать с конкуренцией в целевом маркетинге. Для измерения имиджа персонала, привлекательности и предпочтений выбор конкурентов сугубо по отраслям не является целесообразным.

Однако, существуют и негативные последствия чрезмерно высокой привлекательности предприятия, они явно ощутимы в повседневной работе отдела персонала, поскольку обработка большого потока спонтанных резюме влечет за собой высокую административную нагрузку. При этом лишь сам факт большого количественного увеличения не является мерилом для улучшения персонал-имиджа. Важным становится достижение высокой привлекательности у определенной целевой группы, с тем, чтобы не быть захлестнутыми большим потоком спонтанных резюме неподходящих кандидатов. Организация может получать непропорционально большое количество резюме от "средних" соискателей. Так же и наоборот, надежный имидж крупного концерна в принципе может отпугивать ищущих динамики в развитии и ответственности высококвалифицированных претендентов экономического профиля.

Создание имиджа организации – это планомерная и ежедневная работа. Бренд организации позволяет создать плодотворную систему управления

персоналом и обрести результаты, благодаря которым предприятие повысит свою эффективность. Существует достаточное количество инструментов, которые создают и повышают положительный имидж компании. Но не существует универсального имиджа предприятия, для каждой компании он строго индивидуален. Поэтому перед организацией стоит важная задача – исключить конкуренцию во внешней среде, сформировав индивидуальный имидж организации-работодателя.

### **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3**

В данный момент активно начинается развитие теории и практики маркетинга персонала. Это движение осуществляется в виде многоаспектного исследования взаимодействия субъектов и объектов рынка труда. Маркетинг персонала еще нельзя считать сформировавшимся направлением, требуется дальнейшая более глубокая имплементация в актуальные проблемы работы с персоналом, в том числе и глобального характера – оценка уровня жизнедеятельности населения в рамках отрасли, региона, и государства в целом. Поэтапное внедрение принципов, методов, методологии и практики маркетинга в систему работы с персоналом позволит детально понять внутренние и внешние факторы влияния маркетинговой среды на субъекты и предмет рынка труда.

Решение выявленных проблем в управлении персоналом современной организации требует определенных финансовых затрат. В данной главе предлагается комплексная процедура внедрения системы маркетинга персонала с функциональным распределением обязанностей и расчетом необходимых затрат. Отечественная практика внедрения системы маркетинга персонала показывает значительные социальную и экономическую эффективности данной процедуры. Проведенные расчеты подтверждают данные исследования и являются неоспоримым основанием возможности внедрения системы маркетинга персонала в любой организации.

Одним из серьезных компонентов эффективности компании на рынке

становится нахождение квалифицированного персонала и менеджмента, соответствующего требованиям компании. Значительную помощь здесь может оказать правильное позиционирование компании как работодателя. Внедрение HR-бренда позволит значительно повысить удовлетворенность сотрудников и стремление продолжать работу именно в данной компании. Помимо этого, будет привлекать в компанию квалифицированных менеджеров и специалистов, поможет повысить производительность, увеличить ее привлекательность и стоимость.

Несмотря на то, что в России распространение маркетинга персонала еще не приобрело массового характера, уже наметилась позитивная тенденция роста заинтересованности большого количества управленцев к внедрению маркетинговой методологии в процесс управления персоналом с целью повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса за счет оптимального вовлечения человеческих ресурсов в процесс создания уникальных конкурентных преимуществ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время современные отечественные предприятия осуществляют свою деятельность в условиях постоянного изменения и усложнения структуры экономической деятельности и социально-экономических процессов. Реструктуризация и усиление влияния внешних факторов на функционирование экономических субъектов, увеличение многовариантности стратегии и тактики направлений достижения целей, повышение степени образованности человеческих ресурсов, увеличение запасов накопленных знаний общего профессионального характера обуславливают целесообразность поиска прогрессивных подходов к управлению бизнесом.

Результаты исследования подтвердили гипотезу, лежащую в основе исследования: современная организация на рынке труда в равной степени является и субъектом предложения рабочих мест, и субъектом спроса на рабочую силу, а эффективность использования трудовых ресурсов организации связана с оптимальностью функционирования системы маркетинга персонала.

Положения, выносимые на защиту, состояли в следующем:

- в современных социально-экономических условиях приоритетным направлением маркетинга персонала является оптимизация взаимодействия на внутреннем рынке организации;

- обеспечением оптимального использования трудовых ресурсов организации является создание благоприятных условий труда, развитие лояльного отношения сотрудников к организации, а также формирование кадрового потенциала с необходимыми качественными параметрами;

- на организационном уровне инструменты маркетинга персонала должны обеспечивать наличие эффективных методов оценки и способов обеспечения организации в количественном и качественном разрезе необходимыми кадрами с минимальными финансовыми и временными затратами,



поэтому маркетинговые мероприятия в работе с сотрудниками необходимо проводить в соответствии с основными целями работы с персоналом в организации: привлечение, удержание и развитие персонала.

- внедрение регулярной процедуры маркетингового исследования профессионально-квалификационных характеристик персонала, а также соответствия условий труда в организации рыночным (эталонным) значениям способствует повышению трудовой мотивации и лояльности работников к своей организации.

Маркетинг персонала является элементом экономической и управленческой практики, встроенным в систему управления персоналом, так как любая организация находится под влиянием маркетинговой среды, а именно внешних и внутренних факторов. Маркетинговые исследования рассматривают динамику спроса и предложения, конъюнктуру рынка труда в регионе на квалифицированную рабочую силу, что в тандеме способствует построению стратегии развития персонала с целью более эффективного её использования и повышению производительности труда.

Анализ подходов к маркетингу персонала позволяет рассматривать его как ориентировку всей кадровой политики на обеспечение оптимальной численности персонала и рациональное распределение кадрового состава по бизнес-функциям организации, обеспечение благоприятных условий для эффективного раскрытия талантов работников, регулярное совершенствование знаний. Результатами проведения должны стать: повышение эффективности производства, эффективная расстановка персонала, рационализация и автоматизация труда, оптимальное распределение должностных обязанностей, прав и ответственности, достижение основных целей организации – удержание и привлечение высококвалифицированных работников, обладающих современными профессиональными знаниями и лидерскими навыками.

В исследовании была предпринята попытка разработать системный подход систематических маркетинговых исследований в базовых организациях исследования. В качестве таковых выступают ведущие организации до-

рожно-строительной отрасли Белгородской области – ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» и МУП «Оскольские дороги». Методами получения эмпирической информации послужили статистический анализ, статистическая сводка, SWOT-анализ, сравнения условий занятости персонала организации с данными рынка труда, анкетирование и экспертный опрос.

Для решения поставленной задачи поэтапно реализована следующая логика исследования: во-первых, анализ рынка труда Российской Федерации и Белгородской области, место исследуемых организаций на рынке труда региона; во-вторых анализ соответствия профессионально-квалификационных характеристик персонала исследуемых организаций; в-третьих, качественная оценка результативности деятельности подсистемы маркетинга персонала; в четвертых, количественная оценка результативности деятельности подсистемы маркетинга персонала.

Анализ занятости и безработицы показал, что рынок труда в Белгородской области имеет инерционный характер, так как динамика региональных показателей отстает от общероссийских. В то же время уровень безработицы, как общей, так и регистрируемый, в регионе ниже, чем в Российской Федерации в целом, что объясняется динамичным развитием экономики Белгородской области, формирующей спрос на рабочую силу.

Полученные результаты анализа системы маркетинга персонала ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский» и МУП «Оскольские дороги» позволили сформулировать особенности системы маркетинга персонала в современной организации:

1. Отсутствие качественной и оперативной процедура оценки персонала, в т.ч. технология формирования кадрового резерва и отбора претендентов внутри организации на руководящие должности.
2. Отсутствие возможностей профессионального роста и повышения квалификации, точнее – механизмов повышения квалификации и обучения персонала собственными силами.
3. Неэффективные инвестиции в обучение и развитие персонала.

4. Критичное количество персонала частично соответствуют или не соответствует полностью профессионально-квалификационным требованиям рынка (в исследуемых организациях 34-38%).

5. Отсутствие у персонала мотивированности в выполнении своих рабочих обязанностей.

Достоверность полученных выводов основывается на подтверждении результатов исследования персонала исследуемых организаций и исследованием рынка труда, что является дополнительным аргументом корректировки стратегии работы с персоналом по указанным направлениям.

Маркетинг персонала еще нельзя считать сформировавшимся направлением, требуется дальнейшая более глубокая имплементация в актуальные проблемы работы с персоналом, в том числе и глобального характера – оценка уровня жизнедеятельности населения в рамках отрасли, региона, и государства в целом. Поэтапное внедрение принципов, методов, методологии и практики маркетинга в систему работы с персоналом позволит детально понять внутренние и внешние факторы влияния маркетинговой среды на субъекты и предмет рынка труда.

Одним из серьезных компонентов эффективности компании на рынке становится нахождение квалифицированного персонала и менеджмента, соответствующего требованиям компании. Значительную помощь здесь может оказать правильное позиционирование компании как работодателя. Внедрение HR-бренда позволит значительно повысить удовлетворенность сотрудников и стремление продолжать работу именно в данной компании. Помимо этого, будет привлекать в компанию квалифицированных менеджеров и специалистов, поможет повысить производительность, увеличить ее привлекательность и стоимость.

Решение выявленных проблем в управлении персоналом современной организации требует определенных финансовых затрат. В данной работе предлагается комплексная процедура внедрения системы маркетинга персонала с функциональным распределением обязанностей и расчетом необходи-

мых затрат. Отечественная практика внедрения системы маркетинга персонала показывает значительные социальную и экономическую эффективности данной процедуры. Проведенные расчеты подтверждают данные исследования и являются неоспоримым основанием возможности внедрения системы маркетинга персонала в любой организации.

Несмотря на то, что в России распространение маркетинга персонала еще не приобрело массового характера, уже наметилась позитивная тенденция роста заинтересованности большого количества управленцев к внедрению маркетинговой методологии в процесс управления персоналом с целью повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса за счет оптимального вовлечения человеческих ресурсов в процесс создания уникальных конкурентных преимуществ.

Итоговым выводом исследования можно считать универсальность и широкие возможности использования маркетинговых инструментов, методов, техник и принципов в различных направлениях работы с персоналом. Наиболее ярко применение данного арсенала средств возможно в средних и крупных организациях независимо от сферы деятельности и численности организации. Для малого бизнеса применимы отдельные методики маркетинга персонала при условии развитости в целом ключевых принципов работы с персоналом в организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Л.Ю. оИспользование персонал-маркетинга в деятельности предприятий персоналом [Текст] / Л.Ю. Александрова, А.Ю. Мунши // Управление ассортиментом, качеством и конкурентоспособностью в глобальной экономике: сборник статей V Международной заочной научно-практической конференции (26 мая 2014 г.) / Чебоксары : ЧКИ РУК, 2014. – С. 6-8.
2. Ануфриева, И.Ю. Управление персоналом [Текст] : кадровые стратегия и политика, маркетинг персонала, мотивация и стимулирование труда, адаптация и развитие персонала, антикризисное управление персоналом : практикум / И.Ю. Ануфриева ; М-во образования и науки РФ, Алтайский гос. ун-т. Барнаул : Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2014.
3. Апенько, С.Н. Поведенческий маркетинг в управлении персоналом проекта [Текст] / С.Н. Апенько // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. – 2013. – № 3. – С. 153-156.
4. Бабосов, Е.М. Управление персоналом [Текст] / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – М.: Тетра Системс, 2012г. – 288 с.
5. Багирова, В.Л. Классический маркетинг в системе управления персоналом компании [Текст] / В.Л. Багирова, В.А. Киселева // Фармация. – 2014. – № 1. – С. 24-26.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М: Академия, 2012 г. – 224 с.
7. Волошина, Е.С. Внутренний маркетинг как новая концепция управления персоналом [Текст] / Е.С. Волошина // Проблемы развития современной экономики: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. Ставрополь, 2014. – С. 60-64.
8. Волошина, Е.С. Внутренний маркетинг как новая концепция управления персоналом [Текст] / Е.С. Волошина // Проблемы развития современной экономики» : сборник статей IV Международной научно-

практической конференции, 2014. – С. 60-64.

9. Деминг, Э. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами [Текст] Выход из кризиса / Э. Деминг. – М: Альпина Паблишер, 2011. – 420 с.

10. Деркачева, Е.А. Маркетинговые инструменты управления конкурентоспособностью предприятий туристического сектора Краснодарского края [Текст] : автореферат дис. ... кандидата экономических наук / Деркачева Е.А. – Ростов-на-Дону : Рост. гос. эконом. ун-т "РИНХ", 2016. – 27 с.

11. Димитриева, С.Д. HR-маркетинг как составляющая системы управления персоналом [Текст] / С.Д. Димитриева // Инновационная наука. – 2016. – № 2-1 (14). – С. 109-112.

12. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 378 с.

13. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993. – 126 с.

14. Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм [Текст] : ИММТ-2014 : материалы 2-й Международной научно-практической конференции / М-во образования и науки РФ, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Сочинский гос. ун-т". – Сочи : СГУ, 2014.

15. Казанцева, С.Ю. Инновации в маркетинге персонала [Текст] / С.Ю. Казанцева // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. М., 2014. – С. 3538.

16. Казанцева, С.Ю. Эластичность в системе маркетинга персонала [Текст] / С.Ю. Казанцева // Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества» 2013 г. / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М.:МЭСИ, 2013. – 322 с.

17. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное [Электронный ре-

курс] : утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями) // Информационное правовое обеспечение «Гарант». – Режим доступа: <http://base.garant.ru/180422/>;

18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] : Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; М: КноРус, 2012. – 368 с.

19. Кириллова, О.Г. Оценка персонала как важнейший инструмент управления кадрами в организации [Текст] / О.Г. Кириллова, О.Н. Валькович, Л.И. Сланченко // Экономика устойчивого развития. – 2014. – № 3 (19). – С. 94-99.

20. Кирьянко, А.В. Маркетинг персонала [Текст] : учеб.пособие / А.В. Кирьянко; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. – 188 с.

21. Киян, Л.П. Маркетинг рынка труда [Текст] : Центр информационных и социально-экономических исследований / Л.П. Киян; Воронеж: Издательство Воронежского университета, 1995 г.

22. Ковалева, И.В. Необходимость и возможность осуществления внутреннего маркетинга персонала [Текст] / И.В. Ковалева // Приволжский научный вестник. – 2014. – № 8-1 (36). – С. 65-67.

23. Ковалева, И.В. Этапы реализации механизма внутреннего маркетинга персонала [Текст] / И.В. Ковалева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 39. – С. 66-70.

24. Королев, О.П. Концепция маркетинга персонала [Электронный ресурс] / О.П. Королев // Центр исследователей региональной экономики. – 2015 г. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/books/bulletin/0014/0019/>.

25. Котлер, Ф. Маркетинг в III-м тысячелетии. Как создать, завоевать и удержать рынок [Текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2000 г. – 254 с.

26. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер; пер. с англ. Под общ. ред. и вступ.ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 514 с.

27. Крылов, А.О. Изучение рынка труда с позиции маркетинга персонала [Текст] / А.О. Крылов // Вестник Университета (ГУУ). – М.: ГУУ,

2013. – № 18. – С. 27-30.

28. Крылов, А.О. Методика осуществления маркетинговых исследований рынка труда для привлечения и удержания персонала [Электронный ресурс] / А.О. Крылов // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2013. – №5(18). – М. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/85evn113.pdf>.

29. Крылов, А.О. Организация маркетинговых исследований рынка труда и персонала предприятия [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / А.О. Крылов ; ФГБОУ ВПО «Гос. университет управления». – Москва, 2015. – 165 с.

30. Крылов, А.О. Оценка результативности маркетинговых исследований рынка труда [Текст] / А.О. Крылов // Кадровик. – 2013. – № 4. – С.121-127.

31. Крылов, А.О. Проведение маркетинговых исследований персонала и рынка труда – по регламенту [Текст] / А.О. Крылов // Кадровик. – 2013. – № 5. – С.11-15.

32. Лобанова, В.В. Маркетинговые возможности конкуренции при формировании персонала предприятия [Текст] / В.В. Лобанова, О.Н. Кобцева // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-3. – С. 668-675.

33. Лукоянова, М.А. Ротация персонала как метод маркетинга персонала [Текст] / М.А. Лукоянова, С.М. Самохвалова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2015. – № 6. – С. 384-387.

34. Маркетинг персонала [Текст] : учебное пособие / Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Ульяновский гос. технический ун-т", Ин-т дистанционного и доп. образования / сост. Р.А. Кадермятова. Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 144 с.

35. Маслов, В.М. Управление персоналом [Текст] : Серия: Бакалавр / В.М. Маслов. – М.: Юрайт, 2013. – 496 с.

36. Материалы VII Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова "Инновационное управление персоналом" [Текст] / Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. образова-



ния "Гос. ун-т упр.", Нац. союз "Упр. персоналом". – Москва : Изд. дом ГУУ, 2016. – 166 с.

37. Махновская, К.С. Современные направления маркетингового управления карьерой персонала [Электронный ресурс] / К.С. Махновская, И.Г. Петровский // Экономика и социум : электронный журнал / Институт управления и социально-экономического развития. – 2016 г. - № 4(23). – Режим доступа: [http://www.iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_23/Mahnovskaya%205.pdf](http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_23/Mahnovskaya%205.pdf).

38. Милая, А.В. Применение маркетинговых технологий в системе управления персоналом организации [Текст] / А.В. Милая, М.А. Щуковская // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2014. – Т. 2. – С. 293- 298.

39. Михайлова, Н.И. Маркетинг персонала: историческое развитие и содержание понятия [Текст] / Н.И. Михайлова, Г.А. Хуткина // Вестник фармации. – 2015. – № 1 (67). – С. 107-114.

40. Мунши, А.Ю. Маркетинг [Текст] учеб. пособие / А.Ю. Мунши, Ш.М. Мунши, Л.Ю. Александрова ; Чебоксары: ЧКИ РУК, 2010. – 184 с.

41. Мунши, А.Ю. Современные подходы персонал-маркетинга [Текст] / А.Ю. Мунши, Л.Ю. Александрова Л.Ю., Ш.М. Мунши // Состояние и перспективы развития государства и общества в условиях модернизации: диалог науки и практики: сборник материалов Международной научно-практической конференции (29 января 2015 г.) / Чебоксары : ЧКИ РУК, 2015. – С. 242 – 244.

42. Нестеренко, Т.В. Роль маркетинга персонала в повышении конкурентоспособности предприятия [Текст] / Т.В. Нестеренко, Ю.И. Гущина, Л.В. Сапункова // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2014. – № 1 (12). – С. 173-174.

43. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М. Финстатинформ, 1997. – 877 с.

44. Организация совместной деятельности в системе управления

персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие / Н. Н. Обозов [и др.] ; Сосновоборский фил. федерального гос. бюджетного образовательного учреждения высш. образования Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации. – Санкт-Петербург : Астерион, 2016. – 219 с.

45. Оценка в управлении персоналом [Текст] : учебное пособие для студентов всех форм обучения по направлению 38.03.03 - Управление персоналом / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова ; Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Российская акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации", Сибирский ин-т упр. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.

46. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / О. Ю. Патласов; М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°". – 2015. – 384 с.

47. Патласов, О.Ю. Цели, условия, доминанты, направления и концепции маркетинга персонала [Текст] / О.Ю. Патласов // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2013. – № 2 (12). – С. 46-55.

48. Пиримова, В.Р. Мотивация персонала [Текст] / В.Р. Пиримова // Справочник по управлению персоналом, 2003. – №1. – С. 62.

49. Саркисян, А.Ш. Развитие инновационных технологий регулирования внутрифирменного рынка труда [Текст] : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.Ш. Саркисян. – Москва Науч.-исслед. ин-т труда и соц. страхования, 2016. – 23 с.

50. Святая, Е.О. Формирование комплексной стратегии развития маркетинга гостиничных услуг в условиях нестабильной рыночной среды [Текст] : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Святая Е.О. – Санкт-Петербург: С.-Петерб. гос. экон. ун-т, 2016. – 19 с.

51. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. по-

собие / Б.Ю. Сербиновский, С.И. Самыгина. – М.:Приор, 2007. – 468 с.

52. Современный энциклопедический словарь [Текст] ; Издательство АСТ, 2009. – 1008 с.

53. Старкова, Н.О. Организация маркетинга персонала на зарубежных и российских предприятиях [Текст] / Н.О. Старкова, Е.В. Тиминова // *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences*. – 2014. – № 3-4. – С. 250-254.

54. Старцев, Ю.Н. Основы маркетинга и маркетинг персонала [Текст] : учебное пособие / Ю.Н. Старцев ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Челябинский гос. ун-т". Челябинск : Челябинский гос. ун-т, 2013. – 203 с.

55. Таунсенд, Р. Секреты управления, или как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли [Текст] / Р. Таунсенд // М.: Интерконтакт, 1991. – С. 32.

56. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] / А.В. Тебекин. – М.:КноРус, 2009. – 624 с.

57. Толкун, Л.А. Маркетинг в работе предприятий частнопредпринимательского сектора [Текст] / Л.А. Толкун // *Российский экономический журнал*. – 1998. – № 8. – С. 17-24.

58. Томилов, В.В. Маркетинг рабочей силы [Текст] учеб. пособие / В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова ; СПб.: Издательство СПбУЭФ, 1997. – 374 с.

59. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине "Управление персоналом" всех форм обучения / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков ; Федеральное агентство железнодорожного транспорта Уральский гос. ун-т путей сообщ., Каф. "Упр. персоналом и социология". – Екатеринбург : УрГУПС, 2016. – 211 с.

60. Управление персоналом. Актуальные вопросы кадровой политики и стратегии [Текст] : монография / О. А. Попазова ; М-во образования и

науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. образования "Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т", Каф. упр. персоналом. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2016. – 164 с.

61. Управление персоналом. Энциклопедический словарь [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1998. – 454 с.

62. Учить персонал в российских компаниях меньше не стали, чаще всего учат руководство и фронт-офис [Электронный ресурс] Аналитические обзоры / Исследовательский центр портала Superjob.ru. – Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/111985/uchit-personal-v-rossijskih-kompaniyah-menshe-ne-stali-chasche-vsego-uchat-rukovodstvo-i-front-ofis/>.

63. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] Официальная статистика / Рынок труда, занятость и заработная плата. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/).

64. Федцов, В.Г. Практика управления персоналом предприятия. На примере газодобывающих предприятий [Текст] / В.Г. Федцов, Г.Г. Юдина. – М.: А-Приор, 2012. – 254 с.

65. Целютина, Т.В. Маркетинговое тагетирование как алгоритм управления рыночной успешностью региональных предприятий [Текст] / Т.В. Целютина, А.А. Подвигайло, Е.В. Мальков // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 15-16.

66. Чащин, В.В. Маркетинг персонала как фактор выживания предприятий в условиях рыночных отношений [Электронный ресурс] / В.В. Чащин // Известия ВолгГТУ / Уральский институт фондового рынка. – 2016 г. – № 7. – С. 109-112. – Режим доступа: <http://marketing-personala-kak-faktor-vyzhivaniya-predpriyatij-v-usloviyah-rynochnyh-otnosheniy.pdf>.

67. Чащин, В.В. Маркетинг персонала: теоретические аспекты и практические возможности [Текст] / В.В. Чащин // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2014. – № 22-1. – С. 185-191.

68. Чашин, В.В. Экономико-теоретические аспекты маркетинга персонала [Текст] / В.В. Чашин, М.В. Рожкова, О.В. Яворская // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 4-1. – С. – 140-144.
69. Чмых, С.С. Персонал-маркетинг как эффективное средство управления современной организацией [Текст] / С.С. Чмых, И.В. Капчегашева // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2016. – № 12. – С. 57-62.
70. Шуклина, З.Н. Современное состояние и развитие маркетинга персонала [Текст] / З.Н. Шуклина // кол. монография «Социально-экономические и правовые основы развития экономики», Международный центр инновационных исследований, 2016. – 264 с.
71. Эванс, Дж, Берман Б. Маркетинг [Текст] / Дж. Эванс, Б. Берман // М.: «Экономика», 1990. – 308 с.
72. Яшкова, Е.В. Актуализация инновационной маркетинговой технологии в системе управления персоналом нижегородских компаний [Электронный ресурс] / Е.В. Яшкова, Н.Л. Синева // Интернет-журнал «Наукоедение». Том 7. – 2015. – №1. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-1>.
73. Capelli P. A market-driven approach to retaining talent. //Harvard Business Review, 2000, January-February.
74. Liff S. Manpower or HR planning: what's in a name? //Personnel Management, 3rd edn. ed. S. Bach, K. Sisson, Blackwell, Oxford, 2000.
75. Sagaidak M.P. Economic-mathematical model for managing the subsystem "Staff" in the system of internal marketing of enterprise. Бизнес информ. 2015. № 1. С. 154-159.
76. Wood R., Payne T. Competency-based Recruitment and Selection. – Wiley, Chichester, 1998. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Направления маркетинговых исследований рынка труда в работе с персоналом

ЭЛЕМЕНТ	НАПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА
1	2
<i>МАКРОСРЕДА</i>	
Экономическая среда	1.1. Анализ системы оплаты труда 1.2. Анализ наиболее востребованных на рынке социальных льгот, компенсаций и гарантий 1.3. Анализ премиальных систем, схем и программ удержания высшего руководства 1.4. Анализ затрат на подбор и рекламу для привлечения персонала 1.5. Комплексный анализ бюджета затрат на персонал 1.6. Анализ затрат на приобретение исследований рынка по направлениям
Демографическая среда	2.1. Анализ уровня безработицы с учетом демографической ямы 90-х годов и дефицита профессий 2.2. Прогнозирование соотношения спроса и предложения персонала в конкретный период времени 2.3. Анализ миграционных потоков в регионе 2.4. Анализ качества предложения рабочей силы 2.5. Мониторинг личностных, этических, поведенческих, культурных особенностей работников с учетом традиций, культурных ценностей, религии отдельных регионов
Научно-техническое обеспечение	3.1. Анализ библиотеки лучших практик в области управления персоналом и маркетинга 3.2. Мониторинг современных тенденций в области управления персоналом 3.3. Исследование и анализ современных программ обучения, в т.ч. электронные курсы
Правовое обеспечение	4.1. Мониторинг трудового законодательства 4.2. Анализ законодательных актов по профилю деятельности для подготовки программ оценки и развития персонала 4.3. Поиск законодательных решений по оптимизации бизнес-процессов, проведение консультаций с внешними экспертами по вопросам, не имеющим однозначного правового решения
Информационное обеспечение	5.1. Анализ информационных источников поиска, адаптации, развития, мотивации, корпоративной культуры и других направлений работы с персоналом
<i>ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ</i>	
Конкуренты	7.1. Оценка доли организации на рынке труда, SWOT-анализ в сравнении с конкурентами 7.2. Анализ требований к персоналу и условий труда со стороны конкурентов, предлагаемых условий труда, сравнение этих условий (бенчмаркинг) и позиционирование показателей организации на рынке труда 7.3. SWOT-анализ и выработка стратегии в отношении конкурентов 7.4. Анализ объемов и источников реализации конкурентами рекламы в процессе привлечения и удержания персонала

1	2
Поставщики и посредники	<p>6.1. Анализ затрат на подбор персонала за счет услуг поставщиков, прогнозирование динамики изменения и корректировка бюджета</p> <p>6.2. Бенчмаркинг профессионально-квалификационных характеристик рынка труда и требований конкретного работодателя</p> <p>6.3. Формирование базы данных поставщиков с учетом изменений потребности работодателя, анализ качества и сроков удовлетворения потребности в персонале</p> <p>6.4. Анализ затрат и методик подбора персонала, оценка эффективности и качества работы посредников с учетом специализации позиции и сложившимися условиями труда, анализ источников информации (профильных сайтов, социальных сетей, внутреннего подбора, профильных консультационных агентств)</p>
Конкуренты	<p>7.1. Оценка доли организации на рынке труда, SWOT-анализ в сравнении с конкурентами</p> <p>7.2. Анализ требований к персоналу и условий труда со стороны конкурентов, предлагаемых условий труда, сравнение этих условий (бенчмаркинг) и позиционирование показателей организации на рынке труда</p> <p>7.3. SWOT-анализ и выработка стратегии в отношении конкурентов</p> <p>7.4. Анализ объемов и источников реализации конкурентами рекламных акций в процессе привлечения и удержания персонала</p>
Потребители	<p>8.1. Бенчмаркинг требований, предъявляемых работодателями к персоналу на рынке труда</p> <p>8.2. Анализ эффективности распределения персонала в рамках организации, ее филиалов, дочерних, дружественных организаций</p>
<i>МИКРОСРЕДА</i>	
Человеческие ресурсы	<p>1.1. Анализ, количественное и качественное ресурсное планирование потребности в персонале</p> <p>1.2. Анализ и оптимизация организационной структуры и структуры персонала</p> <p>1.3. Планирование работы с персоналом в разрезе оперативных, тактических и стратегических сроков</p> <p>1.4. Распределение функций маркетинга персонала в системе управления персоналом</p> <p>1.5. Совершенствование процессов непрерывного развития персонала</p> <p>1.6. Формирование методик, критериев и правил в процессе построения системы развития деловой карьеры</p>
Научно-техническое обеспечение	<p>2.1. Организация обучения персонала по современным технологиям с применением нового оборудования</p> <p>2.2. Собственное ведение базы положительного опыта решения проектов и стратегических задач</p>

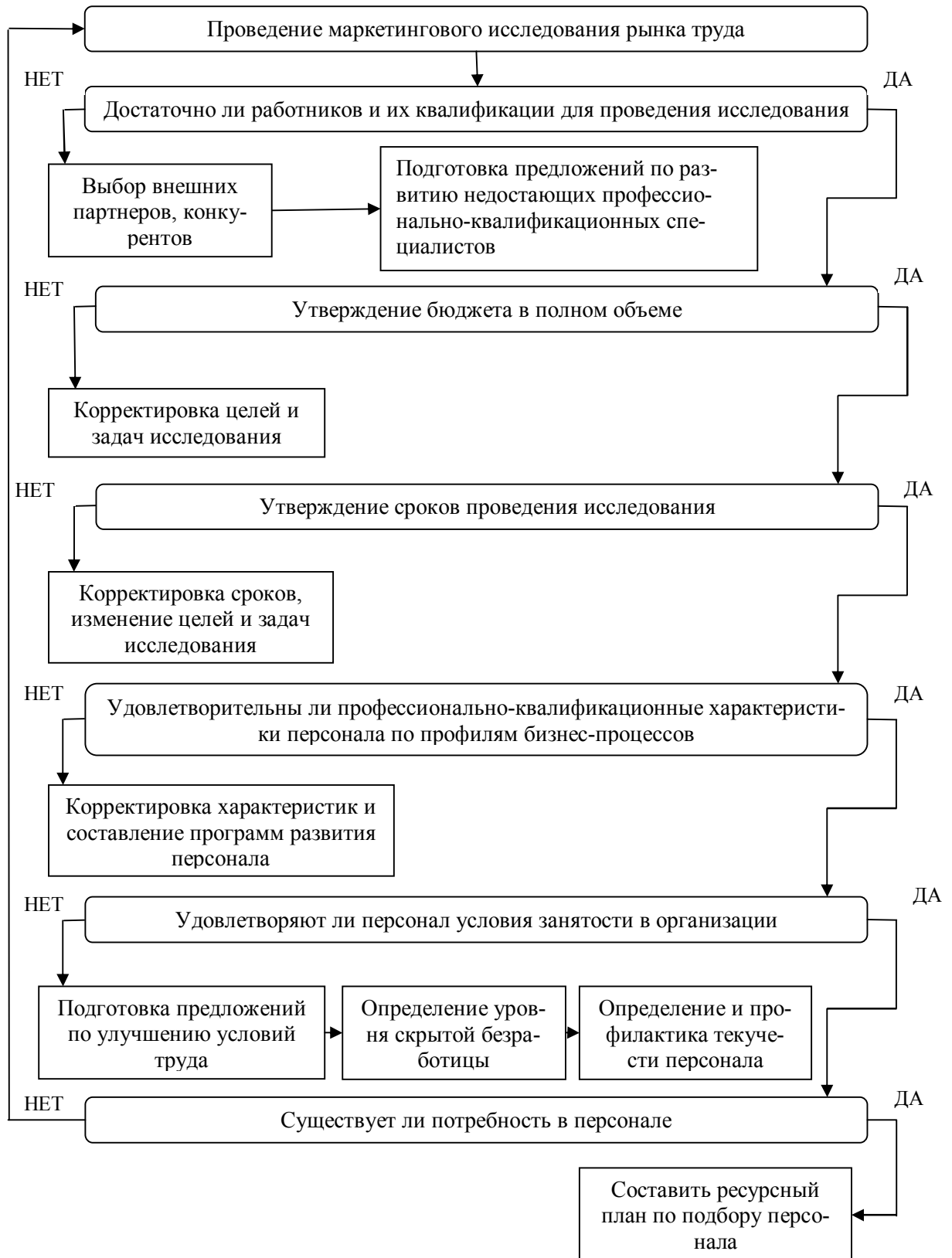


1	2
Финансово-экономическое состояние	3.1. Оценка эффективности показателей системы управления персоналом, оптимизация затрат на всех этапах 3.2. Анализ статей бюджета расходов на персонал
Техническое обеспечение	4.1. Анализ эффективности технического обеспечения работы с персоналом (от обеспечения рабочего места до привлекательности условий работы)
Информационные ресурсы	5.1. Совершенствование информационных потоков и бизнес-процессов 5.2. Мониторинг и корректировка сроков принятия управленческих решений, их своевременное и полное информационное обеспечение 5.3. Анализ обеспеченности программным обеспечением

## План-карта маркетингового исследования персонала и рынка труда [56, с. 185]

ДЕЙСТВИЕ	Сроки исполнения	Ответственное лицо	Примечание
1	2	3	4
1. Цели и задачи маркетингового исследования			
2. Подготовительный этап 2.1. Определение объектов и предмета исследования 2.2. Подбор компетентных специалистов 2.2.1. Внутри организации 2.2.2. Работа со сторонними консультантами 2.3. Планирование бюджета маркетингового исследования 2.3.1. Целевая статья из прибыли организации 2.3.2. Процент из бюджета кадровой службы 2.4. Сроки проведения маркетингового исследования			
3. Мониторинг современных требований к персоналу 3.1. Анализ тематических источников информации 3.2. Выбор и развитие выявленных показателей, необходимых для деятельности организации			
4. Анализ условий занятости в организации 4.1. Выявление привлекательных конкурентных преимуществ занятости в организации 4.2. Определение и профилактика причин текучести персонала			
5. Наличие потребности в персонале (в количественном и качественном выражении)			
6. Формирование заявки на подбор персонала			
7. Анализ источников информации о потенциальных работниках			
8. Выбор источников удовлетворения потребности в персонале 8.1. Внутренние 8.2. Внешние			
9. Пути удовлетворения потребности в персонале 9.1. Активные 9.2. Пассивные			
10. Проведение целевой рекламы в области персонала			
11. Анализ затрат на проведение маркетинговых исследований 11.1. Единовременные 11.1.1. Внешние 11.1.2. Внутренние 11.2. Текущие 11.2.1. Внешние 11.2.2. Внутренние			

Алгоритм проведения маркетингового исследования рынка труда и персонала организации [29, с. 89]



АНКЕТА  
для работников

Для ответа на вопросы анкеты Вам достаточно указать (обвести ручкой) вариант наиболее подходящего ответа. Вы можете также детализировать свои предложения, дать пояснения и высказать замечания.

1. **Способствует ли уровень зарплаты Вашей готовности продолжать работу в фирме?**
  1. крайне не способствует
  2. не способствует
  3. скорее не способствует
  4. скорее способствует
  5. способствует
  6. очень способствует
  
2. **Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:**
  1. Выполнения заданных объемов
  2. От уровня Вашей квалификации
  3. От инициативности и творчества в работе
  4. От уровня соблюдения дисциплинарных требований
  5. От «Личной преданности» руководителю
  6. Другое \_\_\_\_\_
  
3. **Я думаю, что заработная плата в нашей фирме:**
  1. Более благоприятна по сравнению с региональными
  2. Несколько выше, чем в регионе
  3. Адекватна средней зарплате в регионе
  4. Несколько ниже, чем в регионе
  
4. **Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?**
  1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить
  
5. **Устраивает ли Вас социальный пакет, предоставляемый работодателем?**
  1. Полностью устраивает
  2. Частично устраивает
  3. Частично не устраивает
  4. Полностью не устраивает
  5. Затрудняюсь ответить
  
6. **Существует ли служба по подготовке и переподготовке кадров на предприятии?**
  1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить

7. **Существует ли программа повышения квалификации рабочих и специалистов?**
  1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить
  
8. **Когда Вас назначили на должность, предоставили ли Вам обучение?**
  1. Да, обучение было очень хорошим
  2. Обучение было достаточным
  3. Обучение было недостаточным
  4. Я осваивал все без посторонней помощи
  
9. **Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?**
  1. Да
  2. Нет
  
10. **Каковы Ваши шансы на продвижение**
  1. Я хотел бы остаться там, где я есть
  2. Мои шансы на продвижение хорошие
  3. Мои шансы на продвижение средние
  4. У меня нет шансов на продвижение
  
11. **Насколько справедлива на Ваш взгляд внутрифирменная система продвижения**
  1. Справедлива
  2. Не всегда
  3. В основном не справедлива
  
12. **Удовлетворены ли Вы своей работой?**
  1. Удовлетворен
  2. Не удовлетворен
  3. Затрудняюсь ответить
  
13. **Я чувствую, что моя работа**
  1. Важна
  2. Средней важности для организации
  3. Не важна для организации
  
14. **Я считаю, что моя работа**
  1. Очень интересна
  2. Интересна
  3. Не интересна
  
15. **Возникало ли у Вас желание сменить место работы (в течение последнего года)?**
  1. очень часто
  2. часто
  3. скорее часто
  4. скорее редко
  5. редко
  6. очень редко

16. **Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?**
1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить
17. **Считаете ли Вы, что Ваша позиция в компании**
1. Надежна
  2. Относительно надежна
  3. Ненадежна
18. **Насколько ясны Вам Ваши должностные обязанности**
1. Полностью ясны
  2. Относительно ясны
  3. Не ясны полностью
19. **Что Вы думаете о Вашей загрузке**
1. Слишком много работы
  2. Как раз то, что нужно
  3. Частично недозагружен
  4. Слишком неравномерная загрузка
  5. Мало работаю, поэтому не могу ответить
20. **Ваша оценка системы распределения работы**
1. Очень хорошая
  2. Нормальная
  3. Плохая
21. **Как Вы оцениваете степень работы в команде в Вашем отделе**
1. Великолепная
  2. Средняя
  3. Нет работы в команде
22. **Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?**
1. Да
  2. Нет
  3. Затрудняюсь ответить
23. **Как бы вы оценили психологический климат в вашем коллективе?**
1. Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание
  2. Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение
  3. Коллектив работает слаженно, но внерабочие отношения холодные
  4. Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
  5. Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы
  4. Затрудняюсь ответить

24. **Когда возникают проблемы, насколько свободно Вы чувствуете себя в необходимости задать вопросы своему начальнику**
1. Полностью свободен
  2. Относительно свободен
  3. Не чувствую свободы
25. **Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?**
1. Стиль управления, грубость с подчиненными
  2. Некомпетентность руководства
  3. Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
  4. Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
  5. Переработка, частые сверхурочные
  6. Частая сменяемость состава отдела
  7. Несправедливое распределение заработной платы, премий
  8. Неудовлетворительно распределение отпусков
  9. Неудовлетворительно обеспечение техникой и материалами
  10. Невозможность карьерного роста
  11. Другое \_\_\_\_\_
26. **Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?**
1. Безусловно имеются и значительные \_\_\_\_\_
  2. Возможно имеются незначительные \_\_\_\_\_
  3. Все резервы использованы
  4. Затрудняюсь ответить
27. **В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы**
1. В организации труда персонала
  2. В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
  3. В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
  4. В качестве страховых услуг
  5. В стиле и методах управления персоналом
  6. Другое \_\_\_\_\_
28. **Что, на ваш взгляд, необходимо изменить на вашем рабочем месте?**
1. Оборудование, технические средства труда (укажите какие) \_\_\_\_\_
  2. Бытовые условия (что именно?) \_\_\_\_\_
  3. Продолжительность рабочего дня (сократить до \_\_ часов, увеличить до \_\_ часов)
  4. График работы
  5. Заработную плату
  6. Взаимоотношения в коллективе
  7. Взаимоотношения с руководством

29. **Что, на ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте?**
1. Оборудование
  2. Бытовые условия
  3. Продолжительность рабочего дня
  4. График работы
  5. Заработную плату
  6. Взаимоотношения в коллективе
  7. Взаимоотношения с руководством
30. **Что из ниже перечисленного поможет Вам справляться с работой лучше (возможно несколько отметок)**
1. Больше обучения
  2. Больше помощи от руководителя
  3. Больше помощи от коллег
  4. Лучшее оснащение и оборудование
  5. Лучшие условия труда
  6. Другое (поясните)\_\_\_\_\_
31. **По моему мнению, клиенты думают о нашей фирме так (возможно несколько отметок):**
1. теплое и дружественное место для ведения бизнеса
  2. современная и прогрессивная компания
  3. слишком маленькая фирма для меня
  4. чрезмерно сохраняет со мной дистанцию
  5. консервативная компания
  6. надежная компания
  7. слишком много персонала
  8. слишком много бюрократии
  9. слишком большая компания для предоставления индивидуального обслуживания
32. **По моему мнению, наша компания (возможно несколько отметок):**
1. Хорошее место работы для моих детей
  2. Не лучшее место работы для моих детей
  3. Плохое место работы для моих детей
  4. Хорошее место работы для молодежи
  5. Не лучшее место работы для молодежи
  6. Плохое место работы для молодежи
  7. Хорошее место работы для лиц в возрасте
  8. Не лучшее место работы для лиц в возрасте
  9. Плохое место работы для лиц в возрасте

Спасибо, что нашли время заполнить нашу анкету!

Удачи и успехов Вам!



## Показатели результативности подсистемы маркетинга персонала

Формула	Составные элементы	Комментарий
1	2	3
$K_k = \frac{Ч_k}{ССЧ}$	<p><math>K_k</math> - коэффициент работников, качественные характеристики которых удовлетворяют требованиям организации и рынка труда, <math>K_k \leq 1</math>;</p> <p><math>Ч_k</math> – численность работников соответствующих по профессионально-квалификационным характеристикам требованиям организации и рынка труда, чел.;</p> <p>ССЧ – среднесписочная численность организации, чел.</p>	<p>Расчет показателя осуществляется не реже 1 раза в год в рамках глобальной системы оценки эффективности деятельности работников за прошедший год и планировании деятельности на будущий период. Мониторинг осуществляется в динамике в разрезе подразделений, нормативное значение целесообразно формировать после 2-3 этапов оценки персонала.</p>
$TA = \frac{Ч_{ув}}{ССЧ} \times 100\%$	<p>ТА – уровень текучести персонала, %;</p> <p><math>Ч_{ув}</math> – число уволившихся работников за период времени, чел.</p> <p><math>5\% \geq TA \leq 20\%</math></p>	<p>Расчет показателя осуществляется не реже 1 раза в квартал с целью определить возможные сезонные колебания или влияние периодов выплаты отложенных премиальных выплат.</p>
$D_{уд} = \frac{Ч_{уд}}{ССЧ} \times 100\%$	<p><math>D_{уд}</math> – доля работников, удовлетворенных условиями труда в организации, %;</p> <p><math>Ч_{уд}</math> - численность работников, удовлетворенных условиями труда в организации, чел.</p>	<p>Расчет показателя осуществляется не реже 1 раза в год. Мониторинг осуществляется параллельно процедуре оценки персонала, нормативное значение целесообразно формировать после 2 этапов оценки уровня удовлетворенности</p>
$D_{зп} = \frac{Ч_{зп}}{ССЧ} \times 100\%$	<p><math>D_{зп}</math> – доля работников, удовлетворенных заработной платой, системой оплаты труда и премирования в организации, %;</p> <p><math>Ч_{зп}</math> - численность работников, удовлетворенных заработной платой, системой оплаты труда и премирования в организации, чел.</p>	<p>Расчет показателя осуществляется не реже 1 раза в полгода для возможности оперативно влиять на форс-мажорные скачки заработных плат для отдельных категорий на рынке</p>
$D_{сп} = \frac{Ч_{сп}}{ССЧ} \times 100\%$	<p><math>D_{сп}</math> – доля работников, удовлетворенных социальным пакетом в организации, %;</p> <p><math>Ч_{сп}</math> - численность работников, удовлетворенных социальным пакетом в организации, чел.</p>	<p>Аналогично оценке удовлетворенности заработной платой</p>

## Продолжение прил. 5

1	2	3
$D_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{ССЧ} \times 100\%$	<p>D пр – доля работников, удовлетворенных программой развития персонала в организации, %;</p> <p>Ч пр - численность работников, удовлетворенных программой развития персонала в организации, чел.</p>	<p>Расчет показателя осуществляется не реже 1 раза в год параллельно глобальной системе оценки эффективности деятельности работников. Мониторинг осуществляется непосредственно по продуктам системы развития и категориям персонала</p>
$V_{\text{вп}} = V_{\text{удж}} + V_{\text{в}}$	<p>V вп – количество работников, работающих по программе внутреннего подбора персонала, чел;</p> <p>V удж – количество работников, отказавшихся от увольнения, и оставшихся работать на прежней должности чел.;</p> <p>V в – количество работников, переведенных на открытые вакансии организации в других подразделениях (внутренний подбор), чел.</p>	<p>Расчет осуществляется на ежемесячной, ежеквартальной и ежегодной основе. Отражает количественный объем работы по удержанию и внутреннему подбору персонала. Качество внутреннего подбора и удержания работников исчисляется в стаже работы в организации, больше одного год с момента подачи заявления или с момента перевода в новое подразделение.</p>
$K_{\text{фрт}} = \frac{V_{\text{дд}}}{V_{\text{шт}}}$	<p>K фрт – коэффициент функционального разделения труда в организации;</p> <p>Vдд – количество действующих положений о подразделениях и должностных инструкций, шт.;</p> <p>Vшт - количество штатных должностей и структурных подразделений, шт.</p>	<p>Расчет осуществляется на ежемесячной и ежеквартальной основе. Отражает эффективность функционального разделения труда, использования персонала и качество его расстановки (при условии объективной подготовки и утверждения документов).</p>
$T_{\text{р}} = D_{\text{и}} - D_{\text{з}}$	<p>Tр - скорость реакции на заявку, дни.;</p> <p>Dи – дата первичного собеседования;</p> <p>Dз – дата подачи заявки на поиск работника.</p>	<p>Оценивает оперативность работы отдела подбора персонала, т.к. часто резюме кандидатов в открытом поиске, предлагают кадровые агентства по причине низкой оперативности работы собственной службы подбора персонала.</p>
$T_{\text{ст}} = D_{\text{вр}} - T_{\text{з}}$	<p>Tз – скорость закрытия вакансии, дни;</p> <p>Dвр - дата выхода на работу;</p> <p>Tст ≤90 (в зависимости от уровня должности)</p>	<p>Универсальный показатель эффективности деятельности подразделения подбора персонала.</p>

## Продолжение прил. 5

1	2	3
$\Delta \text{БДЖ} = \sum \text{БДЖ}_{\text{п}} - \sum \text{БДЖ}_{\text{ф}}$	<p><math>\Delta</math> БДЖ – остаток/перерасход бюджета на маркетинговые исследования персонала и рынка труда, руб.;</p> <p><math>\sum</math> БДЖ п – сумма запланированного бюджета, руб.;</p> <p><math>\sum</math> БДЖ ф – сумма фактически затраченного бюджета, руб.</p> <p><math>\Delta</math> БДЖ = +/-10% от <math>\sum</math> БДЖ п</p>	<p>Показатель эффективности расхода бюджета подсчитывается ежеквартально и по итогам года.</p> <p>Оптимальное значение – равенство планового и фактического значений отражают качество планирования бюджета. Для форс-мажорных ситуаций допускается отклонение на 10% в обе стороны.</p>
$K_{\text{эд}} = \frac{V_{\text{зф}}}{V_{\text{зпл}}}$	<p><math>K_{\text{эд}}</math> – коэффициент эффективности деятельности подсистемы маркетинга персонала;</p> <p><math>V_{\text{зпл}}</math> – количество плановых задач за период, шт.;</p> <p><math>V_{\text{зф}}</math> – фактически выполненные задачи за период, шт.</p> <p><math>0,8 \leq K_{\text{эд}} \leq 1,0</math></p>	<p>Оценивается эффективность выполнения задач и деятельности подсистемы в целом. Расчет показателя осуществляется в любое время, наиболее значим для подведения итогов года в рамках оценки удовлетворенности персоналом работой в организации и оценки эффективности деятельности подразделений/работников.</p>
$K_{\text{оу}} = \frac{\sum_{i=1}^n (D_1 - d_1) \times K_1 + \dots + (D_n - d_n) \times K_n}{\sum_{i=1}^n D_1 \times K_1 + D_2 \times K_2 + \dots + D_n \times K_n}$	<p><math>K_{\text{оу}}</math> – коэффициент соблюдения сроков:</p> <p><math>D_1, D_2, \dots, D_n</math> – нормативный период выполнения функции, дней;</p> <p><math>d_1, d_2, \dots, d_n</math> – отставание от принятого нормативного периода выполнения функции: при досрочном исполнении <math>d = 0</math>, дней;</p> <p><math>K_1, K_2, \dots, K_n</math> – коэффициенты, характеризующие функции по степени приоритетности;</p> <p><math>n</math> – количество функций, шт.</p>	<p>Более детальный, позадачный показатель эффективности деятельности подсистемы маркетинга персонала. Другими словами показатель уровня оперативности работы персонала подсистемы маркетинга персонала.</p>
$K_{\text{м}} = \frac{V_{\text{мф}}}{V_{\text{шт}}}$	<p><math>K_{\text{м}}</math> – коэффициент обеспеченности должностей, подразделений системами материальной мотивации (премиальными схемами на основе ключевых показателей эффективности);</p> <p><math>V_{\text{мф}}</math> – количество должностей, подразделений, имеющих утвержденные системы (карты, методики) материальной мотивации, шт.</p>	<p>Показатель рассчитывается ежегодной с ежеквартальными точечными этапами контроля. Необходим для повышения производительности, эффективности работников и повышения удовлетворенности условиями работы посредством материального и морального удовлетворения от результатов труда.</p>

## Продолжение прил. 5

1	2	3
$K_{ит} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{вн. ф.}}{\sum_{i=1}^n K_{вн. пл.}}$	Показатель интенсивности труда: $\sum K_{вн. ф.}$ , $\sum K_{вн. пл.}$ – фактическое и планируемое время выполнения i-й функции, час.; n – количество заданий (документов), шт.	Более детальный показатель может применяться после 2 этапов внедрения маркетинговых мероприятий и проведения нормирования каждой функции.
$K_{рт} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{смп}}{\sum_{i=1}^n T}$	Кр.т. – коэффициент разделения труда в подсистеме маркетинга персонала; $\sum t_{смп}$ – время выполнения дополнительных функций, час.; $\sum T$ – общее время рабочего дня работников подсистемы маркетинга персонала, час.; n – численность работников подсистемы маркетинга персонала, чел.	Показатель степени распределения труда

Приложение 6

Позиционирование базовых организаций исследования на рынке труда Белгородской области

Показатель	Данные организации		Данные по рынку				
	ООО «Белдор-строй» ф. «Старооский»	МУП «Оскольские дороги»	10%	25%	50% (медиана)	75%	90%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Средний размер ежемесячной фиксированной ЗП, тыс. руб.	24,8	16,7	13,9	17,5	22,1	26,2	31,5
2. Средний размер ежемесячной переменной ЗП, тыс. руб.	9,1	11,2	5,3	6,9	8,7	12,4	15,5
3. Средняя стоимость социального пакета в год, тыс. руб.	17	23	22	34	46,3	56,5	64,4
4. Среднесписочная численность, чел	136	187	88	107	138	198	270
5. Выработка на 1 работника, тыс. руб.	17600	15100	12678	14012	18780	24065	37576
6. Чистая прибыль на 1 работника, тыс. руб.	78,1	74,2	55,8	68,9	74,4	81,2	89,7
7. Затраты на 1 работника в год, тыс. руб.	442	395	105	190	310	447	589
8. Доля затрат на персонал в общих затратах организации, %	53	62,4	57,1	61,9	68,3	77,8	98,2
9. Соотношение фиксированной и переменной части ЗП	2,7	1,5	1,5	2,3	3	4	8
10. Емкость социального пакета, % от эталона	27	35,7	34	53	72	88	100
11. Затраты на обучение на 1 работника в год, тыс. руб.	16,3	11,3	7,9	10,2	12,5	14,8	35
12. Текучесть персонала, %	17,9	19,2	13,4	15,2	16,8	18,8	24
13. Средние затраты на подбор 1 работника, тыс.руб.	13,9	16,1	12,2	14	16	18,9	22,1
14. Средний срок закрытия вакансии, к/д	45	35	30	35	45	60	90

Приложение 7

Результаты оценки эффективности подсистемы маркетинга персонала ООО «Белдорстрой» филиал «Старооскольский»

С позиции работника							С позиции службы УП				С позиции организации					
Критерий	Эксперты					Средн	Критерий	Эксперты			Средн	Критерий	Эксперты			Средн
	1	2	3	4	5			1	2	3			1	2	3	
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	<i>8</i>	9	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
Заинтересованность в выполнении заданий	3	4	3	3	2	3,0	Достижение поставленных целей и задач, эффективность выполнения функций подсистемы маркетинга персонала	3	4	4	3,7	Снижение затрат на систему управления персоналом	3	4	4	3,7
Возможность творческой реализации	2	3	2	2	2	2,2	Объём, оперативность и качество работы с информацией	2	3	4	3,0	Обеспечение качества, стабильности, удовлетворенности персонала условиями труда и профессиональными задачами, возможностями развития	4	4	4	4,0
Степень самостоятельности в принятии решений	3	3	3	4	3	3,2	Уровень квалификации специалистов в подсистеме маркетинга персонала	4	4	5	4,3	Обеспечение условий для привлечения и удержания квалифицированных специалистов	3	3	4	3,3
Удовлетворённость условиями труда, технической и технологической оснащённостью	2	2	1	3	2	2,0	Социально-психологический климат в службе управления персоналом	3	4	3	4,3	Формирование гибкой кадровой политики с учётом влияния внутренних и внешних факторов	3	4	4	3,7
Наличие социальных льгот и гарантий	4	3	3	5	4	3,8	Профилактика причин и снижение уровня текучести персонала организации	3	3	3	3,0	Прогнозирование скрытой безработицы в организации	2	3	3	2,7
Возможность саморазвития и роста квалификации в организации	3	4	3	4	4	3,6	Качество и оперативность подбора персонала	2	3	2	2,3	Эффективность социальной инфраструктуры	4	3	4	3,7
Систематическая профильная возможность развития внутри организации	3	4	4	4	4	3,8	Выполнение бюджета и возможности экономии при сжатом бюджете службы управления персоналом	3	3	4	3,3	Рост вовлеченности работников в результативности своего труда	3	3	3	3,0

## Продолжение прил. 7

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
Возможность участия в принятии управленческих решений в организации	3	4	2	2	3	2,8	Широкий ассортимент возможностей для профессионального роста	4	3	4	3,7	Повышение качества выполнения должностных обязанностей	3	4	4	3,7
Улучшение морально-психологического климата, снижение конфликтности, обеспечение компромиссных решений	4	5	4	3	4	4,0	Повышение квалификации, качества и производительности труда	3	3	2	2,7	Рост экономических показателей (оборот/ выручка, чистая прибыль, снижение операционных расходов и др.)	3	2	3	2,7
Рентабельность деятельности организации, наличие стратегии и прогнозов экономически эффективных изменений деятельности в будущих периодах	3	4	3	2	4	3,2	Улучшение системы адаптации и эффективности использования персонала организации	3	4	3	3,3	Эффективность и управляемость организационной структуры	3	4	4	3,7

Приложение 8

Результаты оценки эффективности подсистемы маркетинга персонала МУП «Оскольские дороги»

С позиции работника							С позиции службы УП				С позиции организации							
Критерий	Эксперты					Средн	Критерий	Эксперты			Средн	Критерий	Эксперты			Средн		
	1	2	3	4	5			1	2	3			1	2	3			
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	<i>8</i>	9	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>			<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
Заинтересованность в выполнении заданий	2	3	2	2	2	2,2	Достижение поставленных целей и задач, эффективность выполнения функций подсистемы маркетинга персонала	4	3	4	3,7	Снижение затрат на систему управления персоналом	3	3	4	3,3		
Возможность творческой реализации	2	3	3	3	2	2,6	Объём, оперативность и качество работы с информацией	3	3	3	3,0	Обеспечение качества, стабильности, удовлетворенности персонала условиями труда и профессиональными задачами, возможностями развития	4	4	5	4,3		
Степень самостоятельности в принятии решений	2	2	3	2	2	2,2	Уровень квалификации специалистов в подсистеме маркетинга персонала	4	5	5	2,8	Обеспечение условий для привлечения и удержания квалифицированных специалистов	3	3	4	3,3		
Удовлетворённость условиями труда, технической и технологической оснащённостью	3	2	3	3	2	2,6	Социально-психологический климат в службе управления персоналом	4	5	5	2,8	Формирование гибкой кадровой политики с учётом влияния внутренних и внешних факторов	3	4	4	3,7		
Наличие социальных льгот и гарантий	4	3	5	4	4	4,0	Профилактика причин и снижение уровня текучести персонала организации	3	3	4	3,3	Прогнозирование скрытой безработицы в организации	3	3	3	3,0		
Возможность саморазвития и роста квалификации в организации	3	3	3	4	3	3,2	Качество и оперативность подбора персонала	2	3	3	2,7	Эффективность социальной инфраструктуры	4	4	4	4,0		
Систематическая профильная возможность развития внутри организации	3	2	3	3	2	2,6	Выполнение бюджета и возможности экономии при сжатом бюджете службы управления персоналом	2	2	2	2,0	Рост вовлеченности работников в результативности своего труда	3	2	3	2,7		



Продолжение прил. 8

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
Возможность участия в принятии управленческих решений в организации	2	2	3	2	2	2,2	Широкий ассортимент возможностей для профессионального роста	2	3	2	2,3	Повышение качества выполнения должностных обязанностей	3	4	3	3,3
Улучшение морально-психологического климата, снижение конфликтности, обеспечение компромиссных решений	3	4	4	3	3	3,4	Повышение квалификации, качества и производительности труда	3	2	2	2,3	Рост экономических показателей (оборот/ выручка, чистая прибыль, снижение операционных расходов и др.)	3	3	4	3,3
Рентабельность деятельности организации, наличие стратегии и прогнозов экономически эффективных изменений деятельности в будущих периодах	3	4	4	4	3	3,6	Улучшение системы адаптации и эффективности использования персонала организации	3	2	2	2,3	Эффективность и управляемость организационной структуры	4	3	4	3,7

Функциональное взаимодействие системы маркетинга персонала с другими составляющими системы управления персоналом организации

Источник	Входящая информация	Субъект	Исходящая информация	Получатель
Руководитель службы персонала	Цели и задачи маркетингового исследования. Стратегия управления персоналом Утверждение разграничения функций в подсистеме маркетинга персонала. Сроки, целевые установки, форма предоставления результатов исследования. Утверждение бюджета на маркетинговые исследования.	ПОДСИСТЕМА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА	Результаты исследования рынка труда и персонала, выводы, рекомендации, предложения по трансформации стратегии управления персоналом. Расчёты по использованию бюджета исследования. Сроки исполнения целей и задач, предложения по распределению полномочий и расстановке специалистов в подсистеме маркетинга персонала	Руководитель службы персонала
Подсистема подбора персонала	Данные о востребованных профессионально-квалификационных характеристиках, размере запрашиваемой претендентами заработной платы, причинах текучести персонала. Разработка плана процедуры адаптации персонала, анкеты обратной связи уволившихся сотрудников		Данные по уровню заработной платы на рынке по итогам профильных обзоров. Рекомендации по пересмотру требований к персоналу в рамках формирования к потенциальным кандидатам. Информация по рынку труда о уровне текучести персонала, методах анализа и мониторинга показателя. Информация о цене услуг по подбору персонала в регионе. Данные о профессиональных требованиях к профильным специальностям организации.	Подсистема подбора персонала
Подсистема развития персонала	Результаты деловой оценки персонала, информация о этапах обучения, пройденных дисциплинах и прослушанных часов. Информация о наличии кадрового резерват и претендентов внутри организации на вакантные должности. Требования, предъявляемые к профильным специальностям на предприятии.		Данные о современных требованиях к профильным специальностям организации. Информация по поставщикам услуг обучения и повышения квалификации. Данные о популярных и/или востребованных учебных курсах.	Подсистема развития персонала
Подсистема кадрового учета и делопроизводства	Данные о стаже работы, этапах кадровой ротации. Организационная структура, приказы, штатное расписание, распоряжения по теме исследования персонала организации.			Подсистема кадрового учета и делопроизводства
Отдел маркетинга	Методические рекомендации по исследованию рынка. Данные о тенденциях на рынке организации, прямых конкурентах, стратегии развития бизнеса		Анализ рынка труда по основным показателям по труду	Отдел маркетинга
Руководители структурных подразделений	Данные о востребованных и специфических профессионально-квалификационных характеристиках, рекомендации по программам обучения. Данные об уровне заработной платы на профильном рынке и у конкурентов. Предложения системам мотивации.		Согласование вариантов по изменениям условий труда, программам развития персонала, системам мотивации.	Руководители структурных подразделений

## Основные задачи и функции маркетинга персонала организации

Цель 1	Задачи 2	Функции 3
1. Исследование персонала организации	1.1. Анализ профессионально-квалификационных характеристик персонала	1.1.1. Анализ организационной структуры, категорий персонала и штатных должностей. 1.1.2. Сегментация персонала по категориям должностей, профилю деятельности, стажу работы в общем и по профессии, полу, возрасту. 1.1.3. Выявление основных качественных характеристик персонала в рамках сегментов. 1.1.4. Сравнение сегментов на наличие основных качественных характеристик с ведущими (эталонами) на рынке труда, исследование отклонений, определение критических значений. 1.1.5. Позиционирование персонала по наличию/отсутствию основных качественных характеристик, применение SWOT-анализа для результатов исследования. 1.1.6. Подготовка предложений по улучшению качества подбора персонала на основании полученных результатов по основным качественным характеристикам.
	1.2. Разработка предложений по совершенствованию программ развития персонала	1.2.1. Формирование рекомендаций по реализации программ развития по сегментам 1.2.2. Выбор способов обучения и повышения квалификации. 1.2.3. Определение ключевых руководителей и наставников для обучения на базе организации, определение задач на разработку профильных курсов обучения. 1.2.4. Согласование предложений по выбору дистанционных/электронных курсов. 1.2.5. Выбор услуг на стороне для обучения по намеченным планам и программам.
2. Исследование рынка труда	2.1. Формирование основных показателей условий труда	2.1.1. Согласование показателей структурного анализа по труду для проведения исследования. 2.1.2. Сегментирование сотрудников предприятия по категориям должностей, профилю деятельности, стажу работы в общем и по профессии, полу, возрасту. 2.1.3. Выбор поставщиков услуг по обзорам политик в области управления персоналом. 2.1.4. Исследование рынка труда своими силами: 2.1.4.1. Анализ источников информации в открытом доступе; 2.1.4.2. Поиск информации от руководителей профильных подразделений; 2.1.4.3. Применение итогов исследования персонала компании; 2.1.4.4. Обмен информацией с конкурентами, поиск информации через партнеров;

1	2	3
		<p>2.1.5. Ежегодные обзоры рынка заработной платы, льгот и компенсаций;</p> <p>2.1.6. Исследование рыночных показателей, определение эталонных значений (данные отдельно взятых организаций или использование медианы по рынку), выявление отклонений.</p>
	<p>2.2. По итогам сравнения подготовка предложений по совершенствованию стратегии управления персоналом</p>	<p>2.2.1. Проведение SWOT-анализа по каждому сегменту персонала организации.</p> <p>2.2.2. Подготовка рекомендаций по фонду оплаты труда на будущий период, обоснований изменений условий труда отдельных работников.</p> <p>2.2.3. Формирование методики оценки востребованности и эффективности социального пакета в организации.</p> <p>2.2.4. Обоснование расходов на развитие персонала, разработка рекомендаций по выбору методов обучения сотрудников, разработка системы оценки инвестиций для развития персонала (анализ динамики изменений производительности труда до и после обучения).</p> <p>2.2.5. Разработка предложений совершенствования кадровой расстановки персонала (учитывая данные исследования персонала организации), определение оптимального соотношения обслуживающих и зарабатывающих подразделений.</p>
<p>3. Снижение текучести персонала</p>	<p>3.1. Определение основных причин текучести персонала</p>	<p>3.1.1. Расчет показателя текучести персонала.</p> <p>3.1.2. Расчет экономических угроз вследствие роста уровня текучести.</p> <p>3.1.3. Сравнение показателя текучести персонала в организации с эталонными показателями на рынке, определение зависимостей и отклонений.</p> <p>3.1.4. Выявление ключевых причин текучести кадров.</p>
	<p>3.2. Подготовка предложений по снижению уровня</p>	<p>3.2.1. Внедрение периодической процедуры анализа уровня и причин текучести кадров.</p> <p>3.2.2. Разработка рекомендаций для нормализации уровня текучести на основании данных исследований персонала и рынка труда.</p> <p>3.2.3. Подготовка рациональных фактов для внедрения и совершенствования процедуры адаптации.</p> <p>3.2.4. Формирование обоснований для внедрения инвестиций в развитие персонала и проведения процедур оценки для формирования кадрового резерва.</p>