

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В
ОБЛАСТИ ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001361
Дроновой Галины Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., ст.преп. Тимохина О.А.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	6
1.1 Понятие и сущность маркетинга персонала.....	6
1.2 Уровни и виды маркетинга персонала современных	14
1.3 Методы и показатели оценки эффективности маркетинговой деятельности персонала в организации	19
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	31
2.1 Организационно - экономическая характеристика филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.	31
2.2 Анализ действующей системы управления персоналом филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.	34
2.3 Анализ действующей системы маркетинга персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки	43
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА ФИЛИАЛА АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЕЛГОРОД» В Г. ВАЛУЙКИ.....	50
3.1 Разработка системы мероприятий по совершенствованию системы маркетинга персонала на филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.....	50
3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинговая деятельность в области управления персоналом представляет собой достаточно эффективный инструмент, позволяющий современным предприятиям не только эффективно удовлетворять потребности в подборе высококвалифицированного персонала, но и существенно повышать уровень собственных конкурентоспособных позиций на рынке труда.

Эффективная система маркетинга персонала может стать одним из ключевых факторов успеха любой организации, так как от специфики данного направления управленческой деятельности напрямую зависит степень соответствия действующей кадровой стратегии требованиям мирового рынка труда, а также возможность полного удовлетворения потребностей собственного персонала, выступающего в рамках данной концепции в виде внутренних и внешних клиентов организации.

С каждым годом возрастает полезность маркетинга персонала, потому что потребности людей безграничны, а ресурсы предприятия чаще всего ограничены. К каждой отдельной категории работников современных организаций необходим свой индивидуальный подход.

Актуальность исследования маркетингового подхода к управлению персоналом обусловлена динамичностью изменений во внешней среде функционирования организации и высоким уровнем конкуренции на рынке труда.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование системы развития персонала и разработка практических рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности в области управления персоналом в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- рассмотреть теоретические и методические основы маркетинга персонала на предприятии (понятия, принципы);
- проанализировать методы маркетингового стимулирования на предприятии;
- разработать основные направления по совершенствованию маркетинговой деятельности в области персонала.

Объектом изучения выпускной квалификационной работы является филиал АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы управления маркетинга персонала на эффективность управления в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

Информационной базой исследования выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых. Кроме того, в качестве информационной базы выступили бухгалтерские, финансовые и организационно-нормативные документы филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки, а также результаты собственных исследований.

В данной выпускной квалификационной работе применялись следующие методы исследования:

- 1) методы организации исследования - метод срезов;
- 2) эмпирические методы - анкетирование, архивный метод;
- 3) методы обработки данных - качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования - структурный.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы в области маркетинга персонала.

Во второй главе рассмотрена характеристика филиала.

В третьей главе разработана система совершенствования маркетинга персонала в исследуемой организации.

В заключение представлены выводы по выпускной квалификационной работе.

ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Понятие и сущность маркетинга персонала

Возникновению маркетинга персонала способствовало появление самого понятия «маркетинг». История развития маркетинга свидетельствует о том, что его первое появление было связано со сбытовой деятельностью, после 60-х годов данное понятие распространилось и в другие сферы деятельности организаций. С конца 1960-х годов такое понятие было закреплено в курсе «Экономика предприятия» как фундамент и направление соответствующей области экономического значения. Традиционно ориентирован на товары и услуги, в 1970-х годах маркетинг является предметом внимания специалистов по труду персонала. Использование маркетингового подхода изобретает развитие на другом рынке - рынке труда или рынка персонала [11, с 67].

Таким образом, нами были рассмотрены процесс становления маркетинга персонала и выделены основные его этапы, представленные в таблице 1.1

Таблица 1.1

Этапы становления маркетинга персонала

Этапы	Характеристика
I этап. «Предварительный»	После 1960-х понятие «маркетинг» изменяется и расширяется – маркетинг воспринимается, как сфера исследования рынка и его формирование
II этап. «Становление маркетингового подхода на рынке персонала»	1970-е годы характеризуются расширением области деятельности специалистов по труду, внимание которых привлекает маркетинг. Рынок труда начинает функционировать уже с использованием маркетингового подхода к решению вопросов из сферы кадрового менеджмента.
III этап. «Управление персоналом получает статус отдельной функции управления»	В организациях появляются отделы кадров. Управление персоналом становится отдельной функцией управления, которая требует специальных знаний, учений и навыков.

Продолжение таблицы 1.1

IV этап. «Расшифунций отделов кадров»	Конец XX ст. – развитие НТП активно способствует расширению функций отделов кадров.
V этап. «Управление персоналом на основе маркетинга»	Отделы кадров все чаще ображаются в своей деятельности к принципам маркетингового подхода, к философии маркетинга, так как данный подход к управлению дает стойки конкурентные преимущества и возможность эффективного использования трудовых ресурсов организаций.

Маркетинговый подход к управлению персоналом привлек особое внимание многих ученых, среди которых Г. Шнайдер, Г. Штрутц, Д.Е. Ескадштейн, Ф. Шнеллингер, Р. Бюннер, Кибанова А.Я., Дуракова И.Б., Балабанова Л.В., Сардак А.В., Воробьев А. К., Громова О.Н., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Ивановская Л.В., Коханов Э.Ф., Митрофанова Е.А. и многие другие. Содержание понятия маркетинг персонала можно раскрыть через взгляды разных авторов, которые предоставлены в таблице 1.2

Таблица 1.2

Анализ содержания понятия «Маркетинг персонала»

№	Содержание понятия	Автор
1	Маркетинг персонала раскрывается через взгляд, что все действия организации анализируются из перспективы того, как они воздействуют на нее на внутреннем и внешнем рынке персонала.	Г. Штрутц
2	Маркетинг персонала характеризуется как содержательное расширение производственно-хозяйственных функций маркетинга персонала. Маркетинг персонала определяет рабочее место как продукт, который предназначен для продажи на рынке труда носителю способной к труду.	Р. Бюннер

Продолжение таблицы 1.2

3	Маркетинг персонала -такая философия и стратегия управления человеческими ресурсами, которые, ориентируясь на жизненные и трудовые запросы работников, одновременно отвечают интересам политики предприятия, охватывающих также цели товарного и финансового маркетинга.	Рольф Вундерер
5	Маркетинг персонала - анализ ожиданий работников и потенциальных работников, также определения выполнимости и реальной степени выполнения этих ожиданий.	Райнер Марр, Герберт Шмидт
6	Маркетинг персонала - план и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации.	А.Я. Кибанов
7	Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале. Маркетинг персонала - комплекс мероприятий по отбору специфического «товара» - кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.	П.В.Журавльов, С.А.Карташов, Н.К.Маусов, Ю.Г.Одегов
8	Маркетинг персонала - расширение функций производственного маркетинга в область управления персоналом и включает следующие базовые основы: маркетинг, как основной принцип управления, ориентированный на рынок; маркетинг как метод систематизированного поиска управленческих решений; маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ всей организации; маркетинг персонала трактуется рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленный на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами.	С.И.Самигин,М.С.Зайналабидов, Д.В.Обухов

9	Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности по изучению рынка рабочей силы с целью удовлетворения потребности организации в персонале, выявление круга источников и путей обеспечения этой потребности.	М.И.Басаков
---	---	-------------

Среди современных интернет - источников, было также исследовано понятие «Маркетинг персонала» результаты можно увидеть в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Понятие маркетинг персонала

№	Содержание понятия	Название сайта
1	Маркетинг персонала - это стратегия управления человеческими ресурсами, которая рассматривает действующих и потенциальных работников компании в качестве «потребителей» рабочих мест.	http://wciom.ru
2	Маркетинг персонала - в шир оком смысле - философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Маркетинг персонала - в узком смысле - особая функция службы управления персоналом, которая включает: анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности; разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.маркетингу персонала.	http://www.glossary.ru
3	Маркетинг персонала определяет содержательное расширение функции производственного маркетинга в сферу управления человеческими ресурсами. При этом маркетинг персонала трактуется рабочее место, как продукт, который продается на рынке труда.	http://noviton.ru
4	Маркетинг персонала - особый вид услуг, целью которого является повышение престижа компании в глазах потенциальных сотрудников. Данная услуга по-прежнему актуальна и востребована у работодателей всех уровней.	http://www.keywork.ru

Продолжение таблицы 1.3

5	Маркетинг персонала - это деятельность по созданию таких отношений и такой атмосферы в рабочем коллективе, которые бы максимально помогали работать для достижения целей организации.	http://brandcare.ru
6	Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.	http://www.znanie.info/portal

Д. Ескадштейн и Ф. Шнеллингер относительно маркетинга персонала в 1975 году сформулировали, так называемую максиму, суть которой сводится к тому, что все действия предприятия, особенно те, что касаются рабочих, необходимо проверять на предмет соответствия их ожиданиям и интересам. Р. Бюннер представляет маркетинг персонала в трех вариантах - как максиму, как метод, как средство. Как максима, ученый представляет, что маркетинг персонала способствует организации конкретного кадрового планирования для реализации персонал - стратегии. Как метод, согласно Бюннеру, маркетинг персонала приобретает информацию для работы с персоналом путем его исследования. Как средство - маркетинг персонала - сфокусировано на занятости целевыми группами, в которых сквозь дифференциацию коммуникаций формируется привлекательность предприятия для работодателя [11, с 67].

Проанализировав приведенные выше взгляды разных ученых относительно определения сущности маркетинга персонала, можно заметить, что взгляды иногда существенно различаются, а именно: одна группа ученых делает акцент на выявление и покрытие потребности в персонале организации в рамках понятия «маркетинг персонала» (А.Я.Кибанов, П.В.Журавльов, С.А.Карташов, Н.К.Маусов, Ю.Г.Одегов, М.И.Басаков), другая группа ученых руководствуется утверждением, что маркетинг персонала рассматривает рабочее место как продукт, который нужно выгодно продать на рынке труда (Р. Бюннер). Только Райнер Марр, Герберт Шмидт отметили, что в рамках маркетинга персонала имеет место анализ ожиданий работников.

Таким образом, все рассмотренные подходы к определению, можно объединить в три группы.



Рис. 1.1 Группировка подходов к определению «маркетинга персонала».

Каждая из выделенных нами трех групп подходов концентрирует в себе отдельные взгляды разных авторов, но находясь обособленно друг от друга определения понятия «маркетинг персонала» не несут в себе целостного полного объяснения сущности изучаемого нами предмета. По нашему мнению, будет целесообразным, кроме подходов, выделить несколько уровней трактовки маркетинга персонала. В широком, общем уровне, маркетинг персонала следует рассматривать как философию, стратегию и принцип управления человеческими ресурсами; в более узком смысле в рамках маркетингового подхода рассматриваются как элементы организации и трактуется рабочее место, как продукт; и в узком смысле маркетинг персонала - деятельность, отдельные функции работников отделов кадров по определению потребности и ее покрытию на долгосрочную перспективу.

Учитывая все ключевые аспекты каждой мысли и точки зрения авторов, мы считаем целесообразным определить маркетинг персонала, как активную, целенаправленную деятельность работников отделов кадров по изучению и анализу потребностей и ожиданий работников с целью их удовлетворения; деятельность по достижению конкурентных преимуществ всего предприятия, представлены рабочие места-как уникального продукта на рынке труда; деятельность по определению потребности организации в кадрах и ее покрытия на долгосрочную перспективу; это отдельная философия управления персоналом, которая дает организации устойчивые конкурентные преимущества среди действующих и потенциальных конкурентов.

Маркетинговые методы в современном мире нашли свое применение во многих сферах жизнедеятельности различных организационных структур, появились они и в управление персоналом. Маркетинг персонала это одна из важных функций управления персоналом.

Весь смысл маркетинга персонала сводится к следующему: каждый работник должен быть профессионалом своего дела, чтобы в любой момент, он мог покинуть коллектив организации и быть первым в любом конкурсе на новое рабочее место в новой организации [11, с 80].

Рассмотрим цели маркетинга персонала, которые подчинены стратегии предприятия. Цели маркетинга персонала делятся на деловые и формальные, формальные в свою очередь делятся на две подгруппы экономические и социальные. Деловая цель маркетинга персонала рассматривает в себе предоставление персонала для сохранения и повышения дееспособности предприятия. Формальные цели маркетинга персонала следует рассматривать в едином целом экономических и социальных целей. Содержание деловых и формальных целей рассмотрим ниже в таблице 1.4.

Цели маркетинга персонала

№	Цели	Содержание
	1	2
1	Деловые цели	Предоставление кадрового потенциала, для поддержания дееспособности организации. Координирование способностей представленных специалистов с требованиями предприятия по количеству, качеству, месту и времени
2	Формальные: 1. Экономические: 2. Социальные:	Экономичность и рентабельность как оценка проведения мероприятий, связанных с персоналом. Удовлетворяющие достижению цели, установленные побочные условия в организации. Уверенность в долгосрочности оценки при испытаниях. Личностные ожидания и ощущения полезности как оценка внедрения мероприятий, связанных с персоналом. Соблюдения социальных правил правопорядка.

Следует отметить что, маркетинг персонала включает в себя:

1. Исследование рынка рабочей силы;
2. Сегментирование рынка рабочей силы;
3. Исследование качества кандидатов, а также возможностей и требований, представляемых к отдельным должностям;
4. Воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
5. Формирование потенциальных кандидатов внутри организации.

Следует выделить два основных принципа маркетинга персонала:

1. Первый принцип направлен на рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и порядок управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является создание

благоприятного морально-психологического климата в коллективе, для оптимального использования ресурса [11, с 81].

2. Второй принцип объясняет понятие маркетинга персонала в узком смысле: как определенную функцию управления персоналом. Эта функция отвечает за решение задач по выявлению и покрытию потребности предприятия в кадровых ресурсах. Этот подход имеет свои преимущества и недостатки [11, с 81].

Маркетинг персонала предполагает реализацию определенных этапов и шагов на предприятии.

Версия Р. Бюннера, выделяет два основных этапа маркетинга персонала его организации и осуществления [11, с 106].

2. Информационный этап, направлен на получение достоверной информации от исследований;
3. Этап коммуникаций, или реализация коммуникационной функции маркетинга персонала, нацелен на представление предпочтительности организации как работодателя.

Появление такого понятия, как «маркетинг персонала», дает возможность по-новому взглянуть на традиционный подход к управлению персоналом предприятия в условиях современного мира.

1.2 Уровни и виды маркетинга персонала современных организаций

Маркетинг персонала формировался на двух уровнях - стратегический и оперативный, каждому из которых отведены для решения определенные задачи и проблемы. Также в каждом из уровней решаются свои проблемы, стратегический уровень определяет потребность, исследует, а оперативный принимает меры.

Состав задач и проблем стратегического и оперативного уровня рассмотрим ниже в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Уровни маркетинга персонала

Уровни маркетинга персонала	Характеристика уровней маркетинга персонала	Задачи и проблемы, решаемые на уровне
Стратегический	Этот уровень маркетинга демонстрирует собой систематический и постоянный анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, которые предназначены для конкретных групп потребителей. Они обладают особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество.	Определение потребности в персонале, исследование рынка труда и формирование сегментов рабочей силы, определение целевых групп, определение позиций (мест, субъектов), необходимых и желаемых предприятием
Оперативный	Оперативный план маркетинга является годовым и является более детализированным, чем стратегический. При оперативном планировании распределяют ресурсы, вносят текущие корректировки, планируют конкретные мероприятия	Реализация в жизни специфических планов и мероприятий, необходимых для сформированных целевых групп; контроль выбранных «персонал-политических» инструментов посредством обратной связи в процессе аудита.

В зависимости от поля деятельности маркетинг персонала делится внешний и внутренний маркетинг.

Внешний маркетинг персонала представлен так, что сопутствующий ему подход реализуется на внешнем рынке труда. Главной задачей маркетинга персонала является так называемое «внешнее профилирование предприятия», что, прежде всего, означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию позитивного настроения на фирму и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками [11, с 83].

Внутренний маркетинг персонала распространяется на работников этого предприятия, и заключается в принятии во внимание и формирование

следующих наиболее важных пяти факторов привлекательности предприятия как места работы:

1. Ответственность работника и решаемый диапазон задач;
2. Продвижения по карьерной лестнице;
3. Обучение и повышение квалификации;
4. Эффективная система мотивации и стимулирование персонала.

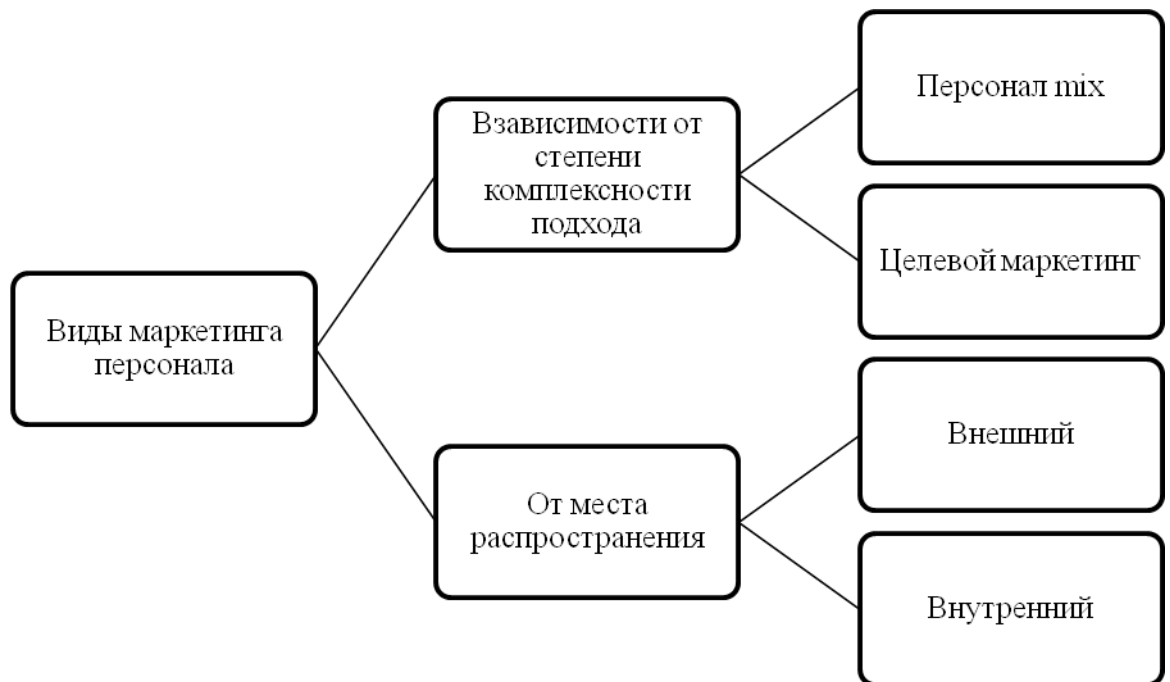


Рис. 1.2 Виды маркетинга персонала организации

В зависимости от поля деятельности маркетинг персонала делится на внешний и внутренний маркетинг.

Внешний маркетинг персонала заключается в том, что сопутствующий ему подход реализуется на внешнем рынке труда. Основной задачей маркетинга персонала служит так называемое «внешнее профилирование предприятия». Это, прежде всего, означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию позитивного настроения на предприятие и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками [11, с 83].

Внутренний маркетинг персонала распространяется на работников этого предприятия, и подразумевает принятие во внимание и формирование

следующих наиболее важных пяти факторов привлекательности предприятия как места работы:

5. Ответственность работника и решаемый диапазон задач;
6. Продвижения по карьерной лестнице;
7. Обучение и повышение квалификации;
8. Эффективная система мотивации и стимулирование персонала.

В зависимости от уровня совокупности подхода выделяют маркетинг персонала-mix и целевой маркетинг персонала, направленный на определенную группу.

Целевой маркетинг персонал фокусирует свое внимание на отдельные контингенты группы. Характеристики целевых групп в маркетинге персонала являются основой для сегментирования рынка труда

Маркетинг персонала-mix– это целостность средств влияния на клиентов целевого рынка с целью вызвать у них положительную обратную реакцию. Существует четыре составляющих такого влияния: товар (product), цена (price), место (place) продажи, стимулирование (promotion) продаж. Как часто называют каждый из элементов маркетинга-mix 4P [11, с 87].

Комплекс этих четырех средств также имеет название маркетинга-mix 4P, этим объясняется образование и возникновение такого обозначения, как субмаркетинг-mix.

В зависимости от использованных маркетинговых средств, возможно, различить модели маркетинга персонала-mix. Модель, включает семь основных блоков, которые представлены на рисунке 1.3 «Вариант модели маркетинга персонала mix».

В современных условиях получение высоких результатов в любом предприятии невозможно без использования хорошо скоординированной модели управления маркетингом персонала, позволяющей вносить коррективы в планово-управленческие решения по направлениям планирования, организации, мотивации, оценки и контроля.

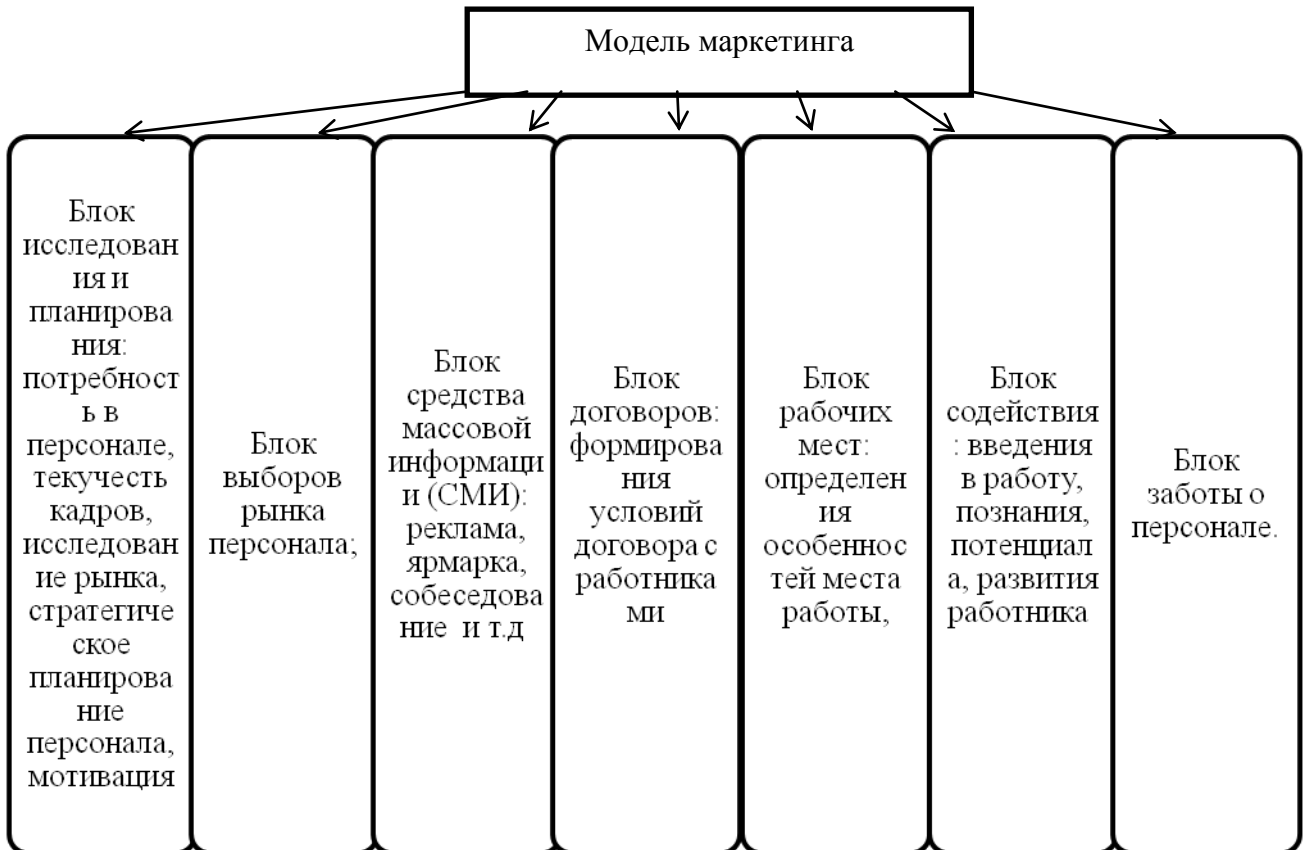


Рис.1.3 Вариант модели маркетинга персонала mix.

Формируя стратегию и план реализации маркетинга, предприятие может использовать массовый или целевой вариант маркетинга. Массовая стратегия маркетинга рассчитывает на большой потенциальный рынок, на котором, например, массовое стимулирование определенных услуг проводится одинаково для всех потребителей без различия.

Целевой маркетинг персонала фокусируется на определенной целевой группе работников (иностраный контингент, привлекаемый на отечественные предприятия, молодежь, женщины и т. д.). По сравнению с массовым маркетингом, целевой маркетинг имеет ряд своих преимуществ. Направляя свой труд на правильно отобранные сегменты, приспособливает маркетинг-микс к спросам потребителей конкретного сегмента, предприятие укрепляет свои позиции в конкретной части рынка и, как правило, сталкивается с меньшей частью конкурентов [11, с 88].

Маркетинг чаще всего нацелен на приглашение молодых менеджеров, на предприятие, так как их проще научить новому.

1.3 Методы и показатели оценки эффективности маркетинговой деятельности персонала в организации

Осознание важности человеческого фактора для успеха организации привело к тому, что вместо существовавших ранее отделов кадров появились многофункциональные службы управления персоналом.

Внедрение в практику маркетингового подхода к управлению персоналом представлено на рисунке:

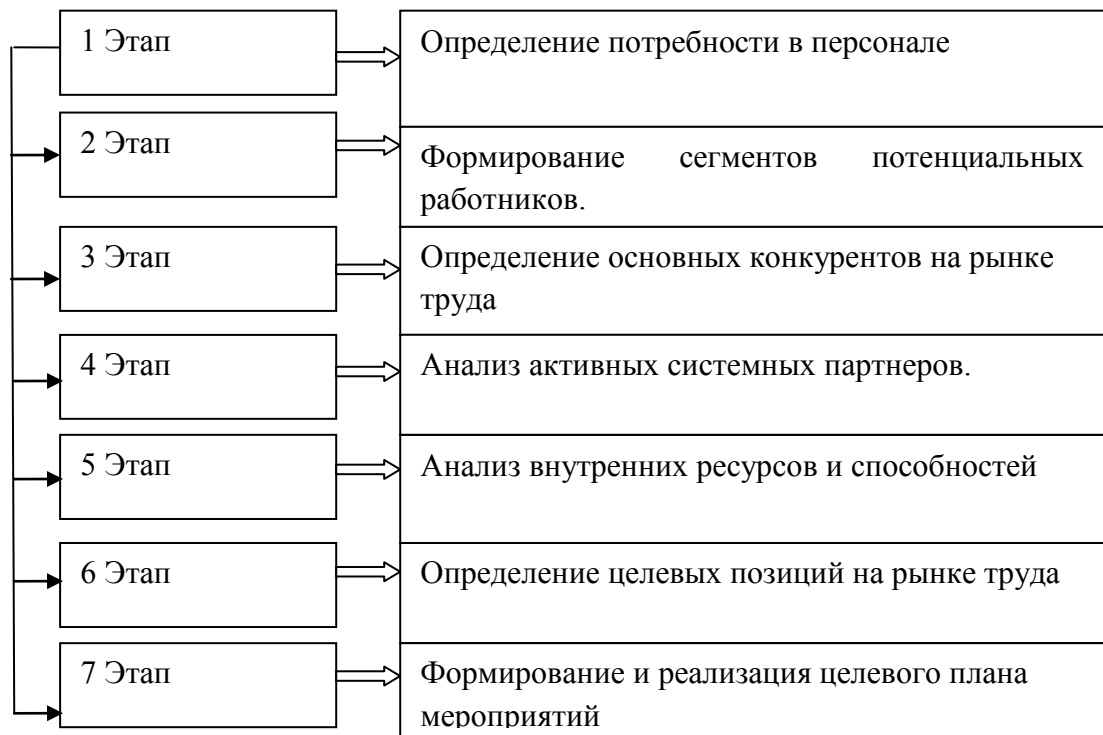


Рис.1.4 Этапы процесса организации маркетинга персонала на предприятии.

Далее рассмотрим более подробно основные мероприятия, характерные для каждого из этапов.

Этап 1. Определение потребности в персонале.

1.1 Планирование персонала объясняется причинной того, что не всегда можно найти работника, который подойдет организации [11, с 112].

1.2 Не должно быть нехватки персонала, так как это ставит под угрозу выполнение работы, а также излишний персонал приводит организацию к расходам [11, с 112].

Этап 2. Формирование сегментов потенциальных работников.

2.1 Анализ поведения кандидатов на найм, помогает узнать их цели и о том как они будут решать поставленные задачи организацией [11, с 112].

2.2 При выборе методов анализа поведения кандидата на рынке труда, прежде всего, необходимо выявить основные факторы, влияющие на принятия им его решения по поводу рабочего места. Анализ персонала рассматривается как на внешнем, так и внутреннем рынках труда, его сферами являются структурные данные, эти рынки характеризующие (анализ профессионального портрета), а также имидж предприятия (ожидания потенциальных работников от рабочего места).

2.3 Сегментирование рынка труда. По версии Е. Дитманна, рынок труда ступенчато сегментируется. Сегментирование по комплексному социально-экономическому критерию предлагает деление рынка труда на три группы:

1. образуется по образованию, уровню дохода;
2. формируется по половозрастной категории, семейное положение, состав семьи, социально-профессиональный статус (студент, специалист, руководитель);
3. образуется по фактическому месту проживания.

Характер человека может быть связан с его ритму жизни, основными составляющими которого являются его потребности (еда, спорт, новости средств массовой информации, культура, путешествия, книги), предпочтения и его хобби, мнения по поводу жизненных ценностей, политической ситуации в мире [11, с 122].

Поведенческий критерий используется для исследования рабочего и информационного поведения соискателей рабочего места на рынке труда.

Этап 3. Определение основных конкурентов на рынке труда.

3.1 Основным составляющим звеном маркетинга персонала, является поиск и анализ основных конкурентов.

3.2 Анализ конкурентов проводится в два основных этапа:

1. Поиск и анализ основных конкурентов на рынке труда;
2. Анализируется поведения конкурентов на рынке труда.

Методика построения информационной системы о конкурентах позволяет определить и организовать основные потоки сведений об их деятельности для последующего включения результатов проведенного анализа в разработку персонал-маркетинговых стратегии организации. Механизм включает два основных информационных потока: полевую информацию, собираемую непосредственными участниками, имеющими контакты с конкурирующими организациями, и опубликованную в печати.

Помощь в сравнительном анализе конкурентов могут оказать сильные и слабые стороны, разрабатываемые для собственного и конкурентного предприятий, построенные на одной шкале измерений от 1 до 10 баллов [11, с 127].

Предпочтения среди выпускников высших учебных заведений отдаются предприятию, в котором более быстрый этап адаптации молодого специалиста к особенностям производственной деятельности и прохождению первого – начального этапа построения карьеры [11, с 127].

После анализа сильных и слабых сторон конкурентов, предприятие может принять меры по усилению своей стратегии.

Этап 4. Анализ активных системных партнеров.

Участники совместной деятельности организации и есть партнеры. Они могут быть как постоянными, так и сменными.

Анализ поведения системных партнеров на рынке труда состоит из нескольких этапов.

1. Выявление системных партнеров. Ведется поиск партнеров, которые расположены вблизи организации.

2. Выявление сильных и слабых сторон партнеров, анализ их возможностей, оценка рисков в сотрудничестве с данным партнером.

Отношения между партнерами и организацией могут быть как, сотрудничества, так и конфликты. Для управления этими отношениями необходимо выяснить возможное появление той или иной из форм.

Влияние партнера на предприятие нужно предвидеть, а лучше заранее выявить последствия и их решения. Нужно для себя ответить на вопросы могут ли привести такие отношения к конфликту или скрытой конкуренции. Характер таких конфликтов может быть разным и иметь место в любой области предприятия.

Этап 5. Анализ внутренних ресурсов и способностей.

Выявление существенных рисков и положительных характеристик для формирования стратегии, помогает предприятию скорректировать свой план для эффективной работы кандидатов на найм, партнеров, а также уверенность в преимуществе над конкурентами.

Для принятия предприятием решения о характере действий на рынке труда обеспечивается за счет, оценивая своих сильных и слабых сторон, так называемый внутренний анализ.

Результаты внутреннего анализа позволяют выявить требования к рабочему месту и составить план как их удовлетворить.

Этап 6. Определение целевых позиций на рынке труда.

Процесс позиционирования – это образование и развитие положительных критерий рабочего места, его привлекательности по сравнению с конкурентами. Процесс начинается с разработки требований к вакантной позиции, ожиданий «выгодности» от ее замещения.

Оптимальный способ «сложить положительные качества и рабочие характеристики» вакантной позиции, выявленные на предыдущих этапах исследовательской деятельности организации.

Для результативности работы предприятия нужно сначала сравнить наиболее значимые характеристики с конкурентами, потом оценить их в своих возможностях.

Этап 7. Формирование и реализация целевого плана мероприятий.

При разработке плана персонал-маркетинговых мероприятий важным являются такие составляющие, как привлечение центральных целевых групп, ожидаемое действие отдельных инструментов, срочность определенного действия по времени.

Для того чтобы найти верный комплекс мер для построения стратегии, нужно сложение методов и мероприятий. Для этого менеджер по персоналу должен владеть всеми возможными рисками, положительными сторонами и иметь представление о реализуемом и эффективном для организации плане мероприятий.

Д. Циммерли, соединил в виде трехэлементной таблицы включающей такие составляющие, как инструменты политики побуждения, инструменты коммуникативной политики и методики обеспечения предприятия персоналом [11, с 142].

Управление маркетингом персонала является одним из главных направлений в стратегии с предприятием, поскольку в условиях развития современных условий труда, роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются более высокие требования.

Особое значение направлено на разработку методов стимулирования и правил работы с персоналом (планирование трудовых ресурсов, разработка и осуществление программ развития персонала, ротация персонала и др.), улучшение условий труда.

Система управления персоналом представляет собой совокупность целей, задач и особых направлений деятельности, сосредоточенных на обеспечении постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы,

обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Мощным рычагом роста результативности управленческого процесса, может выступать оценка эффективности управления персоналом. Необходимо учитывать, как она должна проходить, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого звена, каков ее действительный смысл.

Оценка эффективности управления персоналом включает в себя две составляющих: экономическую эффективность, характеризующуюся достижением целей фирмы путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальную эффективность, характеризующуюся ожиданием потребностей и интересов работников.

Существует следующая классификация методов эффективности управления маркетинга персоналом.

Качественные методы представляют использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется полный анализ всех угроз и возможностей с внешней среды на предприятие. Также выделяют две составляющие маркетингового контроля: маркетинговый контроль, ориентированный на результаты, и маркетинг-аудит, т.е. анализ качественных сторон деятельности предприятия.

Количественные методы оценки эффективности маркетинга направлены на сравнение затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу к объему продаж; они характеризуют конечные финансовые результаты деятельности предприятия. Проведение анализа прибыльности и анализа издержек может также стать одним из вариантов количественного метода оценки эффективности маркетинга.

Социологические методы оценки эффективности маркетинга направлены на использование инструментов социологии - разработку программы социологического исследования и в соответствии с ней

проведение самого исследования по персоналу. На проведение мероприятий социологии также ориентирована оценка эффективности маркетинговых коммуникаций (эффективности рекламы, связей с общественностью, прямого маркетинга).

Балльные методы оценки эффективности маркетинга высчитывают его эффективность по каждому мероприятию в целом на соблюдение перечня критериев соответствия структур и процессов маркетинга с выставлением определенных баллов по определенному критерию.

Исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций, определяется эффективность управления персоналом. Для его определения необходимы соответствующие показатели.

При выборе критериев оценки нужно учитывать следующие условия: для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и для какой категории работников устанавливаются критерии.

В области эффективности управления персоналом в качестве критериев может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, а также простои.

Эффективность управления кадрами необходимо оценивать по группе показателей, которые наиболее точно отражают эту область управления и отвечают следующим требованиям:

1. полнота и достоверность производимой оценки;
2. учет результатов управленческих решений;
3. учет показателей, на которые управленческие решения оказывают непосредственное влияние;
4. прямое отношение к целям оценки;
5. соизмеримость результатов управления с затратами на их получение.

А.А. Лобанов и Дж.М. Иванцевич предложили методику анализа управления персоналом, где критерии оценки представлены следующим образом:

1. Экономическая эффективность: показатели эффективности и стоимость оцениваемой программы на одного работника.
2. Показатели степени соответствия.
3. Степень удовлетворенности работников условиям и оплате труда:
4. Косвенные показатели эффективности работы персонала: текучесть кадров, абсентеизм, количество жалоб.

Вышеперечисленные показатели и их комбинации выражают эффективность работы маркетинга управления персоналом, для целей оценки их сопоставляют с заранее заданными показателями.

Э.Б. Фигурнов выделяет следующие показатели, которые характеризуют использования персонала:

1. разность уровней производительности труда, их соотношение;
2. экономия численности работников в результате увеличения выработки при повышении производительности труда.

С помощью данных показателей можно определить влияние каждого фактора на изменение степени производительности, но выразить это влияние количественно невозможно.

Система показателей, которая определяет эффективность управления персоналом, нуждается в доработке. Решение этой задачи позволит объективно оценивать эффективность организационных и социальных мероприятий, уточнять ближайшие задачи и цели организации.

Оценка эффективности управления персоналом основывается на критерии, которые выражены в объективных показателях развития производства, которые представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Показатели эффективности управления персоналом

№ п/п	Показатели	Направление анализа
1	Производительность труда	Показатели экономической эффективности труда
2	Общие издержки предприятия на персонал за период, доля издержек фирмы на персонал в объеме реализации за период одного.	Издержки на персонал

Продолжение таблицы 1.6

4	Социально-психологический климат в организации	Показатели социальной эффективности
5	Соответствие организационных и личных целей, коэффициент текучести персонала и его динамика, уровень абсентеизма, удовлетворенность персонала условием и оплатой труда.	Уровень удовлетворенности персонала

Основным показателем использования персонала является производительность труда. Она определяет доходность производства в расчете на одного занятого. Данный показатель можно рассчитать как отношение годового дохода предприятия к среднегодовому числу работников.

Формула для расчёта производительности труда:

$P=V/Чс$, где

P-производительность труда,

V-выручка,

Чс-среднесписочная численность сотрудников.

Общие издержки фирмы на персонал за период, доля издержек фирмы на персонал в объеме реализации за период, издержки на одного работника. Заработная плата работника, это, прежде всего издержки предприятия.

Общ.издержки фирмы на персонал=ЗП персонала+Расходы на переподготовку специалистов + Расходы на канцтовары

В качестве конечного и результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, считается возможным принять среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к средней фактической численности персонала в организации, но этот показатель не представляет полную картину эффективности управления маркетинга персонала.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, будет выступать коэффициент

текучести. Этот показатель представляет полную динамику движения персонала и выражает собой оценку эффективности в области управления персоналом. Если предприятие имеет положительные производственные показатели, но при этом текучесть персонала высока, значит на предприятии низкая стабильность персонала. А если учитывать, что повышенная текучесть может дорого обходиться предприятию, то следует более ответственно подходить к анализу причин, по которым люди увольняются с предприятия.

Коэффициент текучести, рассчитывается как отношение покинувших организацию работников по собственному желанию, уволенных за несоблюдение трудового договора к среднему числу занятых в течение года, в процентах.

Коэффициент текучести кадров: Количество выбывших человек по собственному желанию и по нарушению дисциплины/Чс x 100%

Коэффициент абсентеизма является главным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентеизма указывает на то, что в ближайшее время может быть повышенная текучесть персонала.

Коэффициент абсентеизма: $K_a = \frac{\text{Кол-во дней отсутствия сотрудников на рабочем месте}}{365}$

Оценку эффективности управления персоналом необходимо проводить по трем направлениям:

1. оценка организации управленческого труда;
2. оценка анализа управления персоналом;
3. оценка качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда рассматриваются методы и формы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежит оценке штатное расписание, распределение обязанностей между работниками, документооборот отделов.

Необходимо отметить, что отсутствие в настоящее время общепринятых методов оценки эффективности управления персоналом делает актуальным дальнейший поиск правильного сочетания мероприятий, технологий и инструментов оценки.

В современных организациях стало модно применять в маркетинговых и социальных исследованиях количественный метод опроса - анкетирование.

Анкета (опросный лист) – набор вопросов, каждый из которых связан с целями исследования. Опрос должен состоять из простых, понятных вопросов; логический порядок вопросов - от предыдущего к последующему, следствием чего является простота обработки анкет.

При проведении любого опроса всегда необходимо заинтересовать анкетлируемого в заполнении анкеты.

Анкета должна быть сформулирована так, чтобы работник почувствовал выгоду от ее проведения. Этого можно добиться за счет поставленных вопросов, которые показывают, что конкретно было сделано организацией по результатам прошлого опроса.

Оценивая итоги анкетирования, необходимо заметить, что числовые значения, полученные результаты всегда будут иметь погрешности, разделяющиеся на «статистические» и «нестатистические». Полученные результаты с высокой степенью точности могут потребовать дополнительных (и, как правило, неоправданных) расходов.

Методам опроса присущи следующие достоинства:

1. Высокий уровень стандартизации, который обусловлен тем, что всем работникам задаются одни и те же вопросы с одинаковыми вариантами ответов;
2. Легкость реализации, заключающаяся в том, что работникам необязательно посещать предприятие, так как вопросники им можно передавать по почте или по телефону; не нужно использовать технические средства и привлекать высококвалифицированных профессионалов;

3. Возможность проведения точного анализа, так как работникам задаются уточняющие вопросы.

Например, работающих матерей спрашивают о важности учета месторасположения школы и детского сада при ее выборе для их детей. Далее задаются вопросы, которые касаются рода занятий, дохода, особенностей работы, размера семьи.

Главной целью оценки трудовой деятельности работника – улучшить результаты работы работников, помогая им реализовать себя и полностью использовать их потенциал; снабжать работников и руководителей достоверной информацией, необходимой для принятия решений, связанных с работой организации.

Таким образом, сравнивая традиционный и маркетинговый подход к управлению персоналом, можно выделить несколько преимуществ маркетингового подхода:

- регулярно обновляется досье рынка,
- изучаются потребители и поставщики,
- активно изучаются конкуренты,
- системность, ориентация на потребности и конъюктуру рынка,
- соответствие обще рыночным целям фирмы,
- поиск постоянной клиентуры.

В связи с эти напрашивается вывод, что маркетинговый подход в управлении персоналом на современном рынке занимает одну из главных позиций. Маркетинг персонала делает организацию экономически эффективной, с помощью подбора и сохранения успешного персонала.

Маркетинговый подход в управление персоналом играет важную роль в современных рыночных отношениях, чтобы занять лидирующее место на рынке нужно знать сильные и слабые места персонала перед конкурентами.

Управленцы должны применять принципы маркетинга управления персоналом на практике в современных условиях труда, чтобы привлекать новых сотрудников и сохранять хороших работников.

ГЛАВА 2 ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

2.1 Организационно - экономическая характеристика филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

Филиал АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки на современном рынке представляет собой оснащённое вычислительной, строительной, специальной, автомобильной техникой, квалифицированными специалистами и рабочими предприятие. Данное предприятие осуществляет газоснабжение шести районов юго-востока Белгородской области, что составляет 30% от её территории. Предприятие обслуживает 5765 км газовых сетей различного диаметра и давления. Контора «Валуйкимежрайгаз» была создана в 1973 году. Точное местонахождение: г. Валуйки, ул. Тимирязева 103-а. В настоящее время директор Станислав Вячеславович Шевелев.

В настоящее время филиал АО «Газпром газораспределение Белгород» является одним из четырех филиалов АО «Белгородоблгаз». Филиал осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением о филиале, утвержденного Советом директоров АО «Белгородоблгаз» 23.11.2011 года.

Основной целью деятельности предприятия является надежное, постоянное и безаварийное газоснабжение потребителей и получение прибыли, обеспечивающее стабильное и эффективное благосостояние предприятия, а также безопасных условий работы.

Для достижения поставленной цели предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

1. эксплуатация систем газораспределения и газопотребления;
2. техническое обслуживание газопроводов и газового оборудования потребителей природного газа по договорам;
3. техническое обслуживание внутри домового газового оборудования;
4. строительство систем газораспределения и газопотребления;
5. реализация сжиженного газа предприятиям и населению.

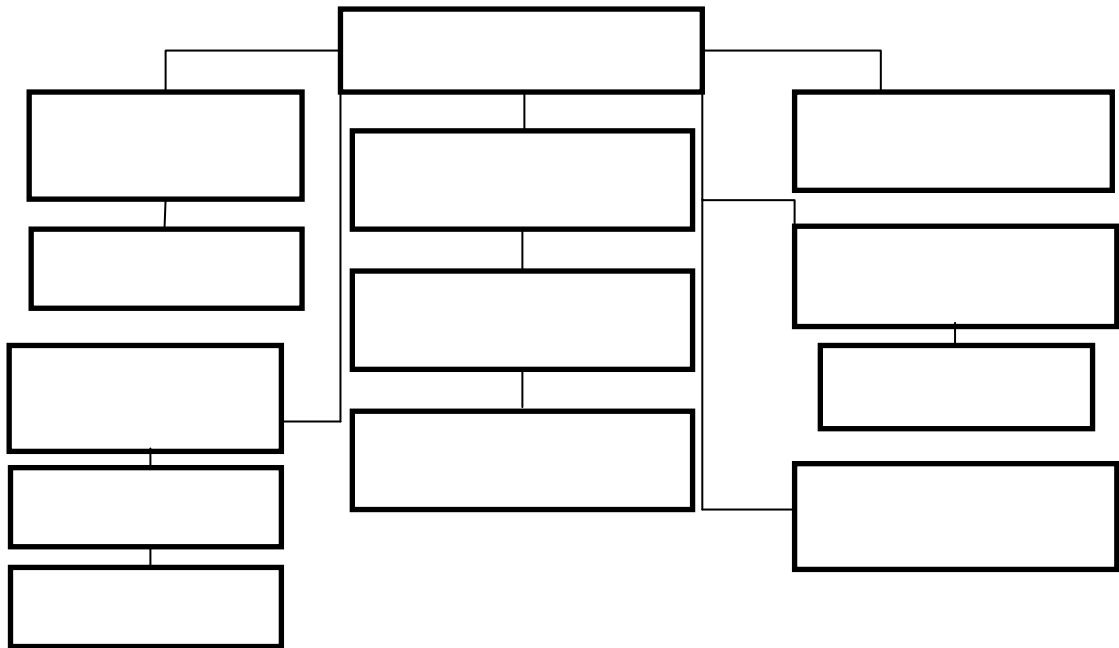


Рис.2.1 Организационная структура управления филиала

В филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» г.Валуйки линейная организационная структура управления. Такая структура характеризуется тем, что во главе каждого отдельного, самостоятельного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий руководство сам, над подчиненными ему работниками и держащий в своих руках все функции управления (рис 2.1).

При линейном управлении каждое составляющие звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, то есть каждый вышестоящий руководителей делегирует свои полномочия нижестоящему руководителю. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности. Речь идет о выделении руководителей по отделам, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения самостоятельно в своем подразделении. Как правило, в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации.

Суть этой системы, заключается в том, что по ее принципу работник выполняет распоряжение своего руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать приказы исполнителям, не привлекая к этому их непосредственного начальника.

Генеральный директор осуществляет организацию и контроль деятельности филиала в целом, устанавливает приоритеты его развития, определяет тактические и стратегические планы работы предприятия, координирует и определяет их полномочия и компетенцию в сфере решения задач, связанных с деятельностью организации.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели филиала.

Таблица 2.1

Основные финансово - экономические показатели деятельности филиал,

АО «Газпром газораспределение Белгород» 2015–2017год.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста % 2016-2015	Темп роста % 2017-2016
Выручка от реализации работ тыс.руб.	2596376	2683812	2767870	3,4	3,1
Себестоимость продаж тыс.руб	1886463	2097567	2193056	11,2	4,5
Прибыль от работ тыс.руб.	659763	529319	515850	-19,8	-2,5
Чистая прибыль тыс.руб	397889	347583	343747	-12,6	-1,1
Среднегодовая стоимость основных, тыс.руб.	1106501	1963669	1835020	77,4	-6,5
Кредиторская задолженность	120459	117193	106351	-2,7	-9,2
Дебиторская задолженность	182090	193680	183190	6,4	-5,4
Среднесписочная численность работников, чел.	728	735	740	0,9	0,7
Фондоотдача, тыс.руб.	2,35	1,37	1,51	-41,7	10,2
Рентабельность, %	35	25,2	23,5	-28	-6,7

Анализ основных показателей филиала свидетельствует о том, что филиал имеет стабильное финансовое состояние.

Из предоставленных расчетов, видно, что выручка на предприятии возросла.

Одним из наиболее оптимальных экономических показателей, характеризующих эффективность работы предприятия - это рентабельность предприятия. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, согласно расчетам, рентабельность характеризуется снижением.

Проанализировав экономические показатели филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» можно сделать вывод о том, что предприятие на своем рынке занимает стабильную позицию, но присутствуют и слабые стороны.

Таким образом, можно сказать, что филиал АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки, ориентирован на рост показателей прибыльности за счет снижения себестоимости продукции.

2.2 Анализ действующей системы управления персоналом филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

Одним из главных направлений изучения системы управления персоналом является исследование кадрового потенциала организации. В данном направлении целесообразно оценить эффективность системы управления персоналом по следующим направлениям:

- расчет показателей движения персонала;
- расчет показателей характеризующих эффективность труда;
- расчет показателей структуры персонала.

Оценка персонала позволяет решить следующие задачи: оценить обеспеченность персонала по численности, структуре, составу и уровню квалификации.

По состоянию на 2017 год численность персонала филиала составила 740 человек это на 5 человек больше, чем в 2016 году. Рассмотрим среднесписочную численность работников в разрезе структурных подразделений (табл.2.2).

Таблица 2.2

Среднесписочная численность персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки 2016-2017 год.

Наименование структурных подразделений	Кол-во чел. 2016 год	Кол-во чел. 2017год	Темп роста % 2017-2016
Руководство	33	33	0
Отдел кадров	2	2	0
Производственно-технический отдел	47	47	0
Планово-экономический отдел	15	15	0
Финансовый отдел	7	7	0
Бухгалтерия	9	9	0
Отдел материально технического снабжения	29	33	13,8
Отдел главного механика	43	42	-2,3
Отдел главного энергетика	44	44	0
Отдел связи	7	7	0
Отдел по обслуживанию населения	58	56	-3,44
Юридический отдел	5	4	-25
Участок подземных газопроводов и промышленных предприятий	44	51	16
Участок наружных газопроводов	63	60	-4,7
Участок по ремонту и обслуживанию	32	43	34,3
Отдел ВДГО	49	45	-8,2
Аварийно-диспетчерская служба	54	49	-9,2
Автотранспортный участок	37	40	8,1
Ремонтно-строительный участок	25	35	40
Отдел торговли и сервисного обслуживания	38	37	-2,6

Продолжение таблицы 2.2

Проектная группа	36	27	-25
Отдел метрологии	8	8	0
Отдел промбезопасности, экологии и охраны труда	15	17	13,3
Канцелярия, уборщицы	8	8	0
Группа контроля и внутреннего аудита	8	5	-37
Учебно-методический центр	18	16	-11,1
Итого Среднесписочная численность чел.	735	740	0,68

В таблице 2.2 отображено среднесписочное количество работников филиала 2016-2017 год и темп роста, отделы и подразделения данного предприятия. Высокий темп роста наблюдается на участке по ремонту и обслуживанию и ремонтно-строительному участку.

Проанализируем кадровые процессы в таблице 2.3 с 2015-2017 год.

Таблица 2.3

Анализ основных кадровых процессов в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

№ п/п	Показатели	2015 год	2016год	2017год	Темп роста (%)
1.	Численность персонала на начало года	730	726	744	101,5
2.	Среднесписочная численность персонала	728	735	740	101,6
3.	Принято всего, чел	30	35	44	146,6
4.	Выбыло всего, чел:	34	26	39	114,7
5.	-сокращению штатов	13	10	8	61,5
6.	-по собственному желанию	11	5	8	72,7
7.	- нарушение дисциплины	10	11	3	30
8.	Численность персонала на конец года	728	735	740	101,6
9.	Коэффициент оборота по приему	0,04	0,05	0,06	150
10.	Коэффициент оборота по выбытию	0,04	0,04	0,05	125

Продолжение таблицы 2.3

11.	Коэффициент постоянства кадров	0,002	0,004	0,005	250
12.	Коэффициент текучести кадров	1,1	1,3	1,5	136,3
13.	Кол-во дней отсутствия работника	189	253	171	90,5
14.	Коэффициент абсентеизма	0,52	0,69	0,47	90,4

Формулы для расчёта данных приведены ниже:

Коэффициент оборота по приему: $K_p = \text{Принятое кол-во чел} / \text{Чс}$

Коэффициент оборота по убытию: $K_u = \text{Выбывшее кол-во чел} / \text{Чс}$

Коэффициент постоянства кадров: $(\text{Чнг} - \text{Чкг}) / \text{Чс}$

Коэффициент текучести кадров: Количество выбывших человек по собственному желанию и по нарушению дисциплины / Чс

Коэффициент абсентеизма: $K_a = \text{Кол-во дней отсутствия сотрудников на рабочем месте} / 365$

Исходя из полученных коэффициентов, можно сделать вывод, что численность работников в период с 2015 года по 2017 год возросла.

Основным источником роста персонала является прием работников самой организацией.

Коэффициент по приему работы растет, что свидетельствует об эффективной работе филиала. Коэффициент оборота по убытию увеличивается, но только потому, что на филиале велись штатные работы, по сокращению должностей. Коэффициент текучести кадров увеличился с 2016 года по 2017 год.

Далее мы распределим работников по полу, возрастной категории, стажу работы и образованию на период с 2015 по 2017 года.

Таблица 2.4

Распределение персонала по возрасту филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки 2015 год.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во чел.	%по группе	Кол-во чел.	%по группе	Кол-во чел.	%по группе
До 20	0	0	2	0,95	25	5,6

Продолжение таблицы 2.4

20-30	0	0	56	26,5	117	26,1
30-40	6	16,5	64	30,8	306	67,1
40-50	21	48,9	86	40,8	30	6,2
50-60	14	32,6	0	0,95	0	0
Свыше 60	1	1	0	0	0	0
Итого	42	100	208	100	478	100

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки 2016 год.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во чел.	%по группе	Кол-во чел.	%по группе	Кол-во чел.	%по группе
До 20	0	0	2	0,95	22	4,5
20-30	0	0	56	26,5	127	26,3
30-40	7	16,5	65	30,8	302	62,5
40-50	21	48,9	86	40,8	30	6,2
50-60	14	32,6	2	0,95	0	0
Свыше 60	1	1	0	0	0	0
Итого	43	100	211	100	481	100

В группе руководителей и специалистов большинство работников в возрасте от 40-50 лет. В группе рабочих преимущественно больше работников в возрасте от 30-40 лет.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки 2017 год.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во чел.	%по группе	Кол-во чел.	%по группе	Кол-во чел.	%по группе
До 20	0	0	2	0,95	20	4,1
20-30	0	0	56	26,5	132	27,2
30-40	7	16,5	65	30,8	304	62,5
40-50	21	48,9	86	40,8	30	6,2
50-60	14	32,6	2	0,95	0	0
Свыше 60	1	1	0	0	0	0
Итого	43	100	211	100	486	100

Распределение персонала по возрасту в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки в 2017 году выглядело следующим образом: в категории «руководители» 48,9 % работников в возрасте 40-50 лет; в категории «специалисты» 40,8% работников в возрасте 40-50 лет; в категории «рабочие» 62,5 % работников в возрасте 30-40 лет.

Распределение персонала по полу представлено ниже.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки в 2015 году

Группы работник	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес %	Кол-во	Удельный вес%
Руководители	35	81	7	9
Специалисты	120	57,6	88	42,4
Рабочие	442	93	36	7
Итого	597	82	131	18

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки в 2016 году

Группы работник	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес %	Кол-во	Удельный вес%
Руководители	35	81	8	9
Специалисты	123	58	88	42
Рабочие	445	92,5	36	7,5
Итого	603	82	132	18

Кол-во мужчин и женщин в филиале практически не меняется, больший процент по всем группам занимают мужчины.

Таблица 2.9

Распределение персонала по полу в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки в 2017 году

Группы работник	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес %	Кол-во	Удельный вес%
Руководители	35	81	8	9

Продолжение таблицы 2.9

Специалисты	123	58	88	42
Рабочие	450	92,5	36	7,5
Итого	608	82	132	18

В данной таблице анализировано число работников по полу по каждой группе: руководителей, специалистов и рабочих. В период с 2015 по 2017 год работники мужского пола составляют 82 % по всему предприятию, этот процент не изменяется на протяжении 2 лет, процент женщин работающих на филиале не превышает 18 %. Самый высокий процент по занятости женщин находится в группе специалисты 42 % .

Таблица 2.10

Абсолютные отклонения по половозрастным признакам в период с 2015 по 2017 год.

Группы работников по возрасту, лет	Абсолютное отклонение, руководители кол-во чел. по группе		Абсолютное отклонение, специалисты кол-во чел. по группе		Абсолютное отклонение, рабочие кол-во чел. по группе	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
До 20	0	0	0	0	-5	0
20-30	0	0	0	0	+15	0
30-40	0	+1	+1	0	-2	0
40-50	0	0	0	0	0	0
50-60	0	0	+2	0	0	0
Свыше 60	0	0	0	0	0	0
Итого	0	+1	+3	0	+8	0

Сравнив показатели за 2015 по 2017 год, можно увидеть, что растет количество работников в возрасте от 20-30 лет. Также на протяжении 2 лет количество работников мужского пола возрастает и занимает 82 % коллектива.

Далее рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки. Трудовой стаж работника, очень важен для организации, трудовой стаж, это опыт работы персонала. Работники со стажем более 5 лет выполняют работу быстрее и эффективнее, так как они приступают сразу к фактической работе,

зная все нюансы. Но молодые специалисты, это тоже большой вклад для предприятия, они быстрее адаптируются к работе с техникой.

Таблица 2.11

Распределение персонала по трудовому стажу в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки в 2017 году .

Группа работников по трудовому стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во, чел.	%по группе	Кол-во	%по группе	Кол-во, чел.	%по группе
До 5	0	0	7	3,3	96	19,8
5-10	1	3	75	35,5	315	64,8
10-15	19	44	84	39,8	38	7,8
15-20	20	46	30	14,2	35	7,2
Свыше 20	3	7	15	7,2	2	0,4
Итого	43	100	211	100	486	100

Из данных таблицы 2.11 следует, что в категории «руководители» большая часть имеет стаж 10-20 лет (90%), в категории «специалисты» преимущественно стаж 5-15 лет, а у рабочих средний стаж составляет 5-10 лет.

Таблица 2.12

Распределение персонала по образованию в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки в 2017 году .

Группа работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во, чел.	%по группе	Кол-во, чел.	%по группе	Кол-во, чел.	%по группе
Среднее	0	0	3	1,4	36	7,4
Среднее специальное	0	0	25	11,8	438	90
Незаконченное высшее	0	0	53	25,2	2	0,4
Высшее	43	100	130	61,6	10	2,2
Итого	43	100	211	100	486	100

Из данных таблицы 2.12 следует, что у категории «руководители» только высшее образование; также и у «специалистов» (61,6%) высшее

образование; у «рабочих» филиала 90% работников со среднее специальное образованием.

При изучении кадровых процессов на предприятии основным составляющим является анализ заработной платы персонала. Каждый работник работает, желая получить за это соответствующую награду. Зарплата является одним из главных стимулов для эффективной работы персонала. Рассмотрим среднемесячную заработную плату в группах работников филиала и покажем это наглядно на диаграмме.

Таблица 2.13

Анализ среднемесячной заработной платы персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки за 2015-2017 годы

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
Руководители	27500	29500	32000
Специалисты	21000	23000	24500
Рабочие	13500	14900	15500

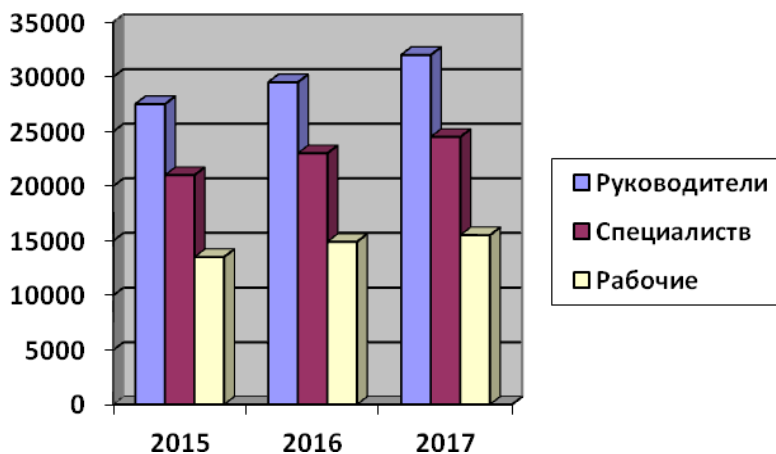


Рис. 2.2 Анализ среднемесячной заработной платы персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки за 2015-2017 год.

Из данных таблицы 2.13 следует, что с каждым годом у всех категорий персонала повышается заработная плата на протяжении исследуемого периода.

На наш взгляд, проанализировав систему персонала на предприятии можно сделать следующий вывод. Численность персонала к 2017 году выросла всего на 12 человек, коэффициент оборота по приему растет. Также растет коэффициент оборота по выбытию, ну его увеличение больше связано с организационными работами предприятия, такими как, сокращение штатов, переезд сотрудников на вышестоящую должность в другой филиал. Что важно, в филиале выросло текучесть кадров с 2016 на 2017 год, увеличилось число уволенных по собственному желанию.

2.3 Анализ действующей системы маркетинга персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки

Управлением персонала в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки занимается отдел по работе с персоналом, в составе из 2 человек.

Таким образом, отдел по работе с персоналом является основным структурным подразделением филиала по управлению персоналом, они занимаются организацией их обучения, повышения квалификации и переподготовки и поддержания благоприятного климата для работника. Но функции по приему и увольнению работников возложены на директора филиала.

Оценку эффективности маркетинговых мероприятий в области управления персонала целесообразно провести по следующим направлениям:

1. Производительность труда, анализ динамики производительности труда филиала представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Анализ динамики производительности труда филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки за 2015-2017 год

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
Выручка (тыс,руб.)	2596376	2683812	2767870
Среднесписочная численность, чел	728	735	740

Продолжение таблицы 2.14

Производительность труда, кол-во продукции в единицу времени	3566,4	3651,4	3740,4
--	--------	--------	--------

Немало важным показателем исследования работы персонала, является производительность труда, которая дает нам охарактеризовать результативность работы персонала и предприятия в целом.

Из таблицы 2.14 видно, что производительность труда в денежном выражении растет, так как увеличивается выручка в период с 2015 по 2016 год и с 2016 по 2017 год.

2. Общие издержки фирмы на персонал за период, доля издержек фирмы на персонал в объеме реализации за период, издержки на одного работника.

Заработная плата работника, это, прежде всего издержки предприятия.

Таблица 2.15

Среднемесячная заработная плата персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г.Валуйки за 2017 год

Показатели	Кол-во человек	Размер заработной платы в месяц, тыс. руб	Затраты в год на оплату труда, тыс. руб
Руководители	43	32000	16512000
Специалисты	211	24500	62034000
Рабочие	486	15500	90396000

Расходы на переподготовку специалистов составляют примерно 100000 рублей в год.

Расходы на канцтовары составляют 120000 рублей в год.

Итого расходы за год по этому разделу составляют 168942220 тыс. руб.

3. Социально-психологический климат в коллективе и оценка удовлетворенности работников условиями и оплатой труда:

Был проведен анонимный опрос с помощью анкетирования, чтобы работники не боялись отвечать, так как есть на самом деле. Целью опроса

было, узнать, как работник чувствует себя на своем месте работы и удовлетворен ли он условиями труда и заработной платой. Результаты анкетирования, приведенны в таблице 2.16. Опрос проходил только между работниками филиала, в опросе приняли участие, к сожалению не все работники, а только 303 человека (Приложение 1). Из всех опрашиваемых сотрудников нет полностью удовлетворенных своей работой.

Таблица 2.16

Удовлетворенность работников условиями и оплатой труда (человек) филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки 2017 год.

№п/п	В какой мере вы удовлетворены	Удовл., чел	Скорее удовл., чем не удовл., чел	Скорее не удовл., чем удовл., чел	Не удовл., чел
1	Размер заработка	17	19	21	152
2	Режим работы	15	74	139	65
3	Разнообразие работы	28	101	74	100
4	Соответствие работы личным способностям	37	28	100	135
5	Возможность продвижения	79	20	95	98
6	Санитарно-гигиенические условия	190	10	95	5
7	Уровень организации труда	98	7	3	1
8	Отношения с коллегами	7	56	19	98
9	Отношение с руководителем	158	29	0	35
10	Уровень технической оснащенности	103	121	3	72
11	Решения жилищно-бытовых проблем	12	60	5	211

Согласно полученным в результате опроса результатам, можно сделать вывод, что большинство работников недовольно заработной платой, режимом работы и отсутствие перспектив карьерного роста.

Для руководителя филиала очень важно распознавать потребности работников и их насущные проблемы вне организации. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность

следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека. В не зависимости от должности работника, руководитель должен уделять внимание каждому в равном размере.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, в будущем будет актуальна к другой проблеме. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении и условиях работы и жизни в целом. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

1. Анализ эффективности процесса адаптации.

С целью максимального сокращения периода адаптации в течение первого года работы все работники данной категории проходят стажировку по индивидуальному плану. Для ознакомления с полным производственным циклом филиал на каждого молодого специалиста разрабатывает графики ротации по службам в период прохождения стажировки. В целях приобретения практических навыков прием на работу молодых специалистов осуществляется, как правило, на рабочие должности.

Анализ кадрового резерва филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» свидетельствует о том, что работа с кадровым резервом осуществляется в соответствии с Методическими указаниями по организации работы для выдвижения на руководящие должности ОАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций, Положением о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности.

Доплаты и надбавки устанавливаются согласно действующим законодательством Российской Федерации. В Обществе применяются выплаты компенсационного характера (за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания, руководство бригадой рабочих, не освобожденных от основной работы и т.д.). В целях поощрения за высококачественную, высококвалифицированную работу персонала применяются выплаты стимулирующего характера (за высокое

профессиональное мастерство, за классность, за высокие достижения в труде).

В филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки, оказывается материальная помощь сотрудникам, если возникают определенные проблемы, но, к сожалению, эти выплаты получают только те люди, которые достигли пенсионного возраста.

Единовременное пособие выплачивается:

1. в связи с уходом на пенсию;
2. пенсионерам, достигшим возраста 50, 60, 70, 80 лет на лечение ежегодно.
3. работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу;

Все это относится к работникам пенсионного возраста, для более молодых специалистов адаптированным к современному рынку, нет никакой мотивации, чтоб например, уехать на сессию, нужно взять отпуск за свой счет.

Кроме того, производятся следующие выплаты:

1. оплата ритуальных услуг;
2. декретный отпуск;
3. в случае смерти в результате несчастного случая на производстве.

В филиале нет именно специалиста, который бы отвечал за все движения кадров. На период с 2015-2017 года количество персонала возросло, но не значительно. Коэффициент текучести кадров растет. Это все свидетельство того, что кадровая служба конкретно не может уследить, то чем не доволен работник.

Нет никакой рекламы для привлечения молодых квалифицированных специалистов, в организации большая часть людей работает уже в течение 20 лет и более, от того что у них уже привычка к этому месту работы и боязнь не найти вакансию лучше.

Заработная плата на 2017 год именно для категории «рабочие» немного превышает прожиточный минимум. На предприятие не предусмотрена программа обучения для работников филиала, продвижения по карьерной лестнице предусмотрено только для категории «руководители». На филиале мало развита система поощрений и бонусов. Хотя такой способ, может стать инструментом удержания и привлечения на работу в организации высококвалифицированных работников и людей, которые будут работать не только для себя, точнее для удовлетворения своих потребностей, но и для повышения эффективности деятельности предприятия.

Мы выяснили, что профессионально - структура квалификации сформирована работниками различных профессиональных групп, подразделенных также на уровне квалификации, образования, стажа работы. Договоренность и профессиональная адаптация работника в коллективе филиала обычно организуется так, чтобы работник назначил на позицию со строго обрисованными в общих чертах обязательствами с четкими требованиями к профессиональным и личным качествам.

Поощряют энергичных, инициативных работников («Стажер», «Молодой специалист», «Работник года», участие в «Президентской программе», и т.д.). Таким образом, особое внимание, обращено на поддержку, адаптацию на производстве молодых сотрудников. Практическое воплощение кадровые технологии находят в письменно оформленных правилах кадровой работы, разъясняемых в инструкциях по применению техники управления персоналом, систематическом образовании и подготовке руководящих кадров, отношениях дирекции с представителями персонала.

Цель всех мероприятий относительно персонала – обеспечить лучший баланс между ожиданиями требований персонала и организации.

Также мы выяснили, что есть значительные недостатки, среди которых это должно быть отмечено: недостаточное внимание к адаптации персонала и недостаточная эффективность системы оценки штата.

В последние годы для предприятия важно ставить ответственность сотрудников на первое место, чем персонал, и стало очевидным, что роль персонала в достижении удовлетворенности потребителей увеличилась. Его результатом стали: разработка проекта и стандарты в сфере управления кадрами в целях приобретения имиджа ответственного работодателя и внедрения самых современных и эффективных систем найма, развития и стимулирования работников.

Таким образом, возрастание роли маркетинга персонала обусловлено: потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала кадров; необходимостью взаимодействия между рынками (рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силы).

Проанализируем основные кадровые процессы в период с 2015-2017 год, можно сделать вывод, что численность работников в период с 2015 года по 2017 год возросла. Основным источником роста персонала является прием работников самой организацией. Коэффициент по приему работы растет, что свидетельствует об эффективной работе филиала. Коэффициент оборота по убытию увеличивается, но только потому, что на филиале велись штатные работы, по сокращению должностей. Коэффициент текучести кадров увеличился с 2016 года по 2017 год.

Проводя анонимное анкетирование среди работников предприятия, результатом стало то что, из всех опрашиваемых сотрудников нет полностью удовлетворенных своей работой

Оценив показатели предприятия, мы видим, что предприятие находится в стабильном финансовом состоянии, ну не смотря, на это маркетинговая деятельность по отношению к персоналу исчерпывающая. Таким образом, проанализировав маркетинговую деятельность в области персонала, сделаем вывод, что процесс управления маркетинга персонала находится на стадии становления и нуждается в совершенствовании.

Глава 3 Совершенствование системы маркетинга персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки

3.1. Разработка системы мероприятий по совершенствованию системы маркетинга персонала на филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки

Проанализировав данные проведенных исследований действующей системы маркетинга персонала, нами были выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие кадрового резерва организации;
2. Неэффективная модель компенсаций и вознаграждений каждого работника в соответствии с ответственности в рамках компетенций, с вкладом в общий результат.

Мероприятия по совершенствованию системы маркетинга персонала в АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки включает в себя следующие направления:

1. Формирование кадрового резерва (улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров).
2. Периодическое повышение квалификации работников.
3. Формирование эффективной системы управления и создание широких возможностей для карьерного роста.
4. Формирование социального пакета.
5. Мероприятия для поднятия корпоративного духа.
6. Создание и содержание зоны отдыха.

Таблица 3.1

Основы проблемы системы управления маркетингам персонала филиала АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки

№ П/п	Выявленные проблемы	Рекомендуемые мероприятия для устранения проблемы	Ответственные
1	Отсутствие кадрового резерва	1. Сформировать новую систему набора, отбора и подготовки кадров 2. Направить сотрудников на повышение квалификации.	Генеральный Директор, Инспектор по кадрам

Продолжение таблицы 3.1

2	Неэффективная модель компенсаций, вознаграждений работника.	каждого	1.Применять наградений и наказаний. 2.Сформировать новый социальный пакет. 3. Поднять корпоративный дух. 4. Создание и содержание зоны отдыха.	Генеральный Директор, Инспектор по кадрам.
---	---	---------	---	--

Таблица 3.2

Паспорт мероприятий «Совершенствование системы маркетинга персонала филиала АО Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

Цель мероприятий	Внедрить проект по совершенствованию системы маркетинга персонала филиала АО Газпром газораспределение Белгород»
Проблемы организации	1.Отсутствие кадрового резерва организации. 2.Неэффективная модель компенсаций и вознаграждений каждого работника в соответствии с выполняемым функционалом, статусом позиции, ответственности в рамках компетенций, с вкладом в общий результат.
Способы достижения цели (мероприятия)	1.Ввести штатную единицу - инспектор по кадрам; 2.Формирование кадрового резерва (улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров). 3.Периодическое повышение квалификации работников. 4.Формирование эффективной системы управления и создание широких возможностей для карьерного роста. 5.Формирование социального пакета. 6.Мероприятия для поднятия корпоративного духа. 7.Создание и содержание зоны отдыха. 8.Создание эффективной системы информирования о вакансиях в организации.
Результаты мероприятий	1.Уменьшение текучести кадров
Риски мероприятий	1.Недостаточность финансирования проекта; 2.Негативное отношение сотрудников к нововведениям

Рассмотрим каждое из предлагаемых мероприятий более подробно.

С целью решения проблем в АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки, можно рекомендовать ввести новую штатную единицу в штатное расписание – инспектор по кадрам персонала.

Деятельность данного специалиста заключается в планировании и в потребности в персонале, а также осуществление подбора персонала с помощью размещения объявлений в кадровой прессе и других СМИ.

В план мероприятий непосредственно входит реклама, с помощью рекламы мы найдем больше претендентов на одно вакантное место, из этих претендентов создадим базу на вакантные должности, что позволит выбрать более подходящего работника для филиала. Дальше будет формироваться кадровый резерв уже из работников организации.

Формирование кадрового резерва организации.

Источниками резерва будут:

- работники, которые прошли аттестацию и рекомендованы на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;
- работники организации, которые оканчивают высшие и средние специальные учебные заведения без отрыва от производства, и др.

Кадровый резерв рекомендуется формировать из числа высококвалифицированных работников общества и кандидатов на работу, предварительно прошедших отбор, специальную подготовку и являющихся кандидатами на замещение вышестоящих или руководящих должностей. Создание кадрового резерва необходимо для своевременного замещения высвобождаемых вакансий наиболее подготовленными работниками, которые готовы в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и другие – по смежным направлениям.

В процессе формирования списка кандидатов в кадровый резерв следует учитывать следующие факторы:

1. требования к должности, опыт работы, уровень образования;
2. составленная непосредственным руководителем профессиональная характеристика специалиста, которая подтверждает успешность выполнения работы в занимаемой должности, а так же результаты

- оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);
3. индивидуальные особенности кандидатов и их соответствие планируемой должности, оценка которых осуществляется непосредственным руководителем и специалистом службы управления персоналом; выводы и рекомендации аттестации;
 4. мнение руководителей и специалистов, в том числе смежных подразделений, профсоюзной организации.

В кадровый резерв на руководящие должности рекомендуется включать работников филиала и внешних кандидатов, соответствующих требованиям к занимаемой должности. На каждую руководящую должность в резерве предусматриваются два и более кандидата.

Подготовка зачисленных сотрудников производится по плану работы с кадровым резервом, в котором предусмотрены конкретные мероприятия, обеспечивающие приобретение необходимых теоретических и практических знаний.

Планы работы с кадровым резервом включают:

1. обучение, переподготовку или повышение квалификации работников (в том числе за рубежом) с целью получения дополнительных знаний, навыков и умений, которые необходимы для выполнения объемов работ, предусмотренных должностными обязанностями руководящих и вышестоящих работников;
2. выполнение работником отдельных производственных и иных заданий, входящих в обязанности руководящих или вышестоящих работников, предусмотренных должностью, по которой он включен в кадровый резерв;
3. стажировки и временное исполнение обязанностей руководящих или вышестоящих работников;

Работники, включенные в кадровый резерв, участвуют в формировании кадрового резерва.

Если основными звеньями системы управления персоналом является, набор, отбор, обучение, мотивация, то и рекомендации по повышению эффективности должны работать в этих направлениях, с учетом социального, экономического и организационного эффекта. Мероприятия по улучшению системы набора, отбора и подготовки кадров включают в себя расходы на поиск, приём высококвалифицированных специалистов в организацию.

Цель набора заключается в создании кадрового резерва кандидатов на все должности, которые существуют на предприятии, из которого предприятие может выбрать кандидатуру, наиболее подходящих для нее работников. При выборе кандидатур нужно рассматривать такие обстоятельства, как выход на пенсию, декрет, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор может вестись и из внешних и из внутренних источников. Карьерный рост работников внутри предприятия обходится дешевле. Также это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к предприятию. Если на предприятии открывается вакансия, то сначала нужно оповестить о ней всех служащих. Это даст им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

Руководство регулярно обязано проводить программы обучения, подготовки и переподготовки работников. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, которые позволят поднять производительность их труда.

В результате проведения данного мероприятия работники будут иметь четко установленные критерии и ярко выраженную цель - повышение по карьерной лестнице. Рекомендуется широко развивать на предприятиях планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников.

В настоящее время в организациях немало важно, поощрять участие работников предприятия в принятии управленческих решений, в организации собраний, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. Необходимо разработать систему оплаты труда, зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Цель стимулирования не побудить человека работать, а побудить его делать больше того, что обусловлено трудовым договором. Напротив стимулирования, должно быть наказание, если работник выполняет меньше запланированного и этим подвергает экономическую эффективность предприятия, взыскать у него из зарплаты проценты премии.

Мероприятие по формированию социального пакета предусматривает получение дополнительного медицинского страхования. Должно быть запланировано выделение денежных средств на медицинское обслуживание работников. Социальный пакет может предоставлять следующие услуги: добровольное медицинское страхование; страхование от несчастных случаев; оплата обедов; предоставление скидок на покупку лекарств; предоставление корпоративных скидок на страхования автомобиля, имущества; частичная/полная оплата мобильной связи; санаторно-курортное лечение.

Предоставление такого социального пакета увеличит привязанность работников к организации.

Поднятие корпоративного духа является одним из принципов управления по А. Файолю. Данное мероприятие включает в себя: проведение корпоративных праздников всем коллективом вне обстановки предприятия, доска почета.

Важным направлением деятельности современного менеджера является создание и содержание зоны отдыха, что способствует в помощи удержания высококвалифицированных кадров на предприятии. Нужно создать такую рабочую атмосферу, чтобы работник, придя, не хотел уходить с предприятия. Рекомендовано образовать мини-кафе, зону отдыха - небольшое помещение в пределах арендуемого офиса.

Важным этапом внедрения мероприятий по совершенствованию маркетинга персонала в АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки оценки потребностей в ресурсах по каждому предлагаемому мероприятию.

Представим матрицу ответственности и распределение ролей в процессе реализации мероприятий «Совершенствование системы маркетинга персонала филиала АО Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки. Она представлена нами в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Матрица распределение ролей и ответственности в мероприятиях по «Совершенствованию системы маркетинга персонала филиала АО Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

№ п/п	Мероприятия	Должностные лица	
		Генеральный директор	Инспектор по кадрам (новая штатная единица)
1	Формирование кадрового резерва	Р	П.И. С.У
2	Формирование эффективной системы управления и создания широких возможностей карьерного роста	Р	П.И. С.У
3	Система наградений и наказаний	Р.У.	П.И. С.У
4	Создание нового социального пакета	Р.У.	П.И. С.У
5	Мероприятия для поднятия корпоративного духа	Р	П.И. С.У
6	Создание и содержание зоны отдыха	Р.У.	П.И. С.У

И – исполняет мероприятие и несет за него ответственность;

П - представляет информацию, необходимую для выполнения мероприятия, подготавливает и оформляет необходимый документ;

Р- принимает решение, утверждает, подписывает документ;

С- согласовывает подготовленный документ;

У - участвует в выполнении данного мероприятия.

Каждый разрабатываемый план мероприятий имеет определенный набор рисков. Поэтому для разработки корректного плана по управлению рисками необходимо продумать и предусмотреть возможные отклонения от плана, которые могут возникнуть вследствие «срабатывания» рисков.

Рассмотрим возможные риски мероприятий «Совершенствование системы маркетинга персонала филиала АО Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

Для эффективного исполнения проекта необходимо предвидеть риски мероприятий и идентифицировать их. Целью идентификации рисков является выявление, уяснение и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на проект.

Таблица 3.4

Риски мероприятий «Совершенствование системы маркетинга персонала филиала АО Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

№ п/п	Риск(возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
1.	Недостаточность финансирования проекта	Возникновение затрат	Детальная разработка проекта и доработка мероприятий по совершенствованию
2.	Большой поток людей на одну вакантную должность	Загруженность инспектора по кадрам, тяжелый выбор из претендентов.	Выдвигать конкретные требования к претенденту, претендентов не соответствующих какому - либо критерию не вносить в базу резерва.

Рассмотрев предлагаемые нами мероприятия можно сделать вывод, что риски по данной совокупности мероприятий минимальны и решаемы.

3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий в филиале АО «Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки.

Основные направления проводимых мероприятий будут направлены на стимулирование показателей производительности труда и текучести кадров.

Предлагается внедрить мероприятия:

1. Формирование кадрового резерва (улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров).
2. Периодическое повышение квалификации работников.
3. Формирование эффективной системы управления и создание широких возможностей для карьерного роста.
4. Формирование социального пакета.
5. Мероприятия для поднятия корпоративного духа.
6. Создание и содержание зоны отдыха.

Эффективность, в нашем случае, означает получение реального и эффективного результата.

Так же не мало важным является введение временного параметра обоснованного с позиции повышения точности расчета затрат на реализацию мероприятий, расчетов экономической эффективности предлагаемых решений.

В нашем случае при внедрении новой штатной единицы, у руководителя предприятия будет больше свободного времени и он сможет заниматься управлением, не уделяя большего внимания подбору персонала.

В первую очередь, нам нужно определить затраты на мероприятия.

Для внедрения первого мероприятия необходимо добавить в штатное расписание 1 единицу в отдел кадров - инспектора по кадрам, деятельность которого заключается в планировании и осуществлении процедуры по найму, переводу и увольнению сотрудников, а также созданию базы вакансий и

претендентов на эти вакансии. Затраты будут ежемесячные на заработную плату в размере 25 тыс. руб.

Единовременные затраты на организацию рабочего места введенную нами новую штатную единицу :

1. Приобретение техники (компьютер, телефон и т.д.) – 53000рублей;
2. Стол и стулья – 5000 рублей;
3. Канцелярские товары – 1000 рублей;

Следовательно, посчитав, мы видим, что общие затраты на оформление рабочего места составили:

$$53000+5000 +1000= 59000 \text{ рублей.}$$

На внедрения второго мероприятия необходимо выделять ежемесячную сумму 85 тыс. рублей для обучения персонала и повышения квалификации кадров.

Затраты по проведению мероприятия по предоставлению сотрудникам быстрого карьерного роста будут минимальными, составят 90 тыс. руб., в основном связанные с документацией.

Четвертое мероприятие затратит единовременную сумму для приобретения сертификатов на обеспечение досуга персонала, и ежемесячные платежи предусматривают оплату путевок на сумму 150 тыс.руб, примерная сумма в месяц 210 тыс.руб.

Для внедрения пятого мероприятия предприятие может выделить ежемесячно на проведение внештатных мероприятий 50 тыс. рублей.

Внедрения пятого мероприятия заключается в оборудовании места для отдыха, что потребует единовременных вложений на сумму 120 тыс. руб. Так же при внедрении мероприятия необходимо учесть ежемесячные расходы по увеличению оплаты труда секретаря в связи с увеличением обязанностей, а также расходы по поддержанию зоны отдыха в соответствующем состоянии.

Перечень затрат от внедрения нами мероприятий представлен ниже. Нами рассчитаны единовременные затраты, затраты в месяц и затраты на

предлагаемые нами мероприятия в год. Вся структура затрат расписана в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Структура затрат на мероприятия по Совершенствованию системы маркетинга персонала филиала АО Газпром газораспределение Белгород в г. Валуйки.

Наименование мероприятия	Единовременные затраты тыс.руб.	Ежемесячные затраты тыс.руб.	Общая сумма затрат за 2018 год тыс.руб.
Формирование кадрового резерва;	59	25	359
Периодическое повышение квалификации работников.	0	85	1020
Формирование эффективной системы управления и создание широких возможностей для карьерного роста.	90	0	90
Формирование социального пакета.	150	210	2670
Мероприятия для поднятия корпоративного духа.	0	50	600
Создание и содержание зоны отдыха.	120	85	1140
Итого	419	455	5460

В результате реализации мероприятия произойдет прирост выручки предприятия. Позитивный опыт работы аналогичных предприятий показывает, что в результате реализации предложенных мероприятий, прирост выручки составит от 2%. В 2017 г. выручка составила 515850 тыс. руб. Прирост выручки составит 2% и будет равен: $515850 \times 2\% = 10317$ тыс. руб. Стоимость внедрения мероприятий в год составят 5460 тыс.руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия по формуле:

1. Эффект = прирост выручки от мероприятия - затраты
 $\text{Эффект} = 10317 - 5460 = 4857$ тыс. руб.
2. Эффективность мероприятия рассчитывается по следующей формуле:
 $\text{Эффективность} = \text{эффект} / \text{затраты} \times 100\%$.
 $\text{Эффективность} = 10317 / 5460 \times 100\% = 189\%$
3. Далее рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий.

$P = K/CF$, где

P-срок окупаемости,

K- сумма вложенных средств,

CF- эффект

$P = 5460 \text{ тыс.руб} / 10317 \text{ тыс.руб} = 0,5 \text{ лет.}$

Таким образом, внедрение данных мероприятий приведет к приросту выручки на 10317 тыс. руб. Затраты при этом составят 5460 тыс. руб.

Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 4857 тыс. руб., а эффективность – 189%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 5 месяцев.

К социальным результатам внедрения предлагаемых нами мероприятий можно отнести:

1. обеспечение предприятия квалифицированным персоналом;
2. обеспечение сотрудников необходимой, обоснованной и достоверной информацией;
3. формирование обратной связи между подчиненными и руководством компании;
4. создание благоприятного социально – психологического климата;
5. повышение производительности труда.

Делая вывод, можно отметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия стоит корректировать еще в момент принятия решения о его проведении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для того чтобы организация успешно процветала и развивалась руководителем должны учитываться масса параметров, причём касающихся не только экономических ситуаций. Руководитель предприятия должен точно понимать, кем руководит, на кого нужно обращать внимания больше, с кем и как он должен разговаривать.

Положительный уровень развития экономики не может быть, достигнут без эффективного использования персонала филиала.

Необходимо учитывать ряд факторов, воздействующих на эффективность работы коллектива. Наиболее эффективной группой считается такая, чьи цели соответствуют задачам предприятия. В состав которой входят работники с разными чертами характера. Их убеждения помогают организации достичь поставленных целей и поднять корпоративный дух, где степень конфликтности соответствует норме, преобладает хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей и где не доминируют члены группы, которые обладают значительным статусом.

При анализе системы управления персоналом филиала АО Газпром газораспределение Белгород» были выявлены следующие проблемы в управлении персоналом:

1. отсутствие кадрового резерва;
2. несправедливая модель компенсаций и вознаграждений каждого работника.

На основании проведенного в выпускной квалификационной работе анализа состояния системы управления персоналом в филиале АО Газпром газораспределение Белгород» в г. Валуйки, предлагаются следующие мероприятия по «Совершенствованию системы маркетинга персонала»:

1. Формирование кадрового резерва, улучшение системы набора, отбора и подготовки кадров.

2. Периодическое повышение квалификации работников.
3. Предоставление сотрудникам быстрого карьерного роста.
4. Формирование социального пакета.
5. Поднятие корпоративного духа.
6. Создание и содержание зоны отдыха.

Мероприятия по формированию кадрового резерва включают в себя расходы на внедрение новой штатной единицы (инспектор по кадрам), на ее поиски прием на работу на предприятие.

Учеба по повышению квалификации работников или профессиональная подготовка предусматривают затраты на заключение договоров с различными учебными заведениями и оплату для обучения работников предприятия.

Затраты на мероприятия возможного карьерного роста для работника связаны в основном с переоформлением документации.

Затраты на формирование социального пакета будут достаточно серьезными, так как включают в себя большое количество услуг таких как направления на медицинские осмотры, договора с курортами и санаториями.

Затраты на мероприятия для поднятия корпоративного духа, не особо большие, они включают в себя расходы на кафе, обращение в специальные агентства по проведению праздников и организации вне штатных мероприятий.

Создание и содержание зоны отдыха включает в себя достаточно большие затраты, их составляющие, это приобретение мебели, для обустройства зоны отдыха, и приобретение минимального набора продуктов, для организации кофе-брейков.

Итоговая сумма затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления составит 1399 тыс. руб. в год.

Срок окупаемости затрат составит 5 месяцев.

Финансовые результаты при проведении данных мероприятий стоит рассчитывать в момент внедрения мероприятий на предприятие. Совокупный

эффект следует рассчитывать в каждой отдельно в разных ситуациях, при этом нужно учитывать состояние не только внешней среды, но и внутренней, т.к. любые неупомянутые обстоятельства могут кардинально повлиять на окончательный результат.

С экономической стороны совершенствование системы управления персоналом должно обеспечить рост эффективности. В социальном аспекте перемены в управлении персоналом необходимо направить на максимальное развитие и использование способностей персонала организации, а также на создание положительной психологической атмосферы. Эти социальные и экономические цели тесно взаимосвязаны между собой, и именно они обеспечивают развитие организации.

Внедрение мероприятий приведет к приросту выручки на 10317 тыс. руб. Затраты при этом составят 5460 тыс. руб.

Экономический эффект внедрения мероприятия составляет 4857 тыс. руб., а эффективность – 189%. При этом затраты на внедрение мероприятия окупятся через 5 месяцев.

К социальным результатам внедрения предлагаемых нами мероприятий можно отнести:

1. обеспечение предприятия квалифицированным персоналом;
2. обеспечение сотрудников необходимой, обоснованной и достоверной информацией;
3. формирование обратной связи между подчиненными и руководством компании;
4. создание благоприятного социально – психологического климата;
5. повышение производительности труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Герасимов, Б.Н., Чумак, В.Г., Яковлева, Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие [Текст]/ Б.Н. Герасимов. — Ростов на Дону: Феникс, 2010. — 448с.
2. Грачев, М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации [Текст]/М.В. Грачев. — М.: Дело, 2011 — 342 с.
3. Деслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Деслер. — М.: Бином, 2010. — 322 с.
4. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст]/А.П. Егоршин — Н. Новгород: НИМБ, 2010. — 214 с.
5. Железцов, А. В. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности [Текст] / Маркетинг.- 2011.- N 2. - С. 53-64.
6. Захаров, Д. Три составляющих персонал-маркетинга. - Служба кадров.- 2011.- N 10.- С. 28-31.
7. Иванцевич, Дж. М., Лобанов, А. А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст]/ А.А. Лобанов. — М.: Дело, 2010. — 378 с.
8. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие [Текст]/Н.И. Кабушкин. — М.: Новое знание, 2011. — 348 с
9. Калюгина, С. Социальная сфера предприятия: вопросы стратегического управления [Текст]/С. Калюгина Проблемы теории и практики управления. — 2011. — №9. — с. 97-103.
10. Карташова, Л.В., Никонова, Т.В., Соломандина, Т.О. Организационное поведение: Учебник. — 2-е изд., перераб и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 384 с.
11. Кибанов, А.Я., Дураков И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, инструментализация: Учеб. пособие - М.: ИНФРА-М, 2009. - 301 с.

12. Кибанов, А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии: Учебное пособие [Текст]/ А.Я. Кибанов. — М., 2009. — 374 с.
13. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез»,
14. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях [Текст]/ Д.Коулд. — М.: Вершина, 2009. — 324 с.
15. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. М.: Люкс-арт, 2011
16. Малхорта К., Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание. Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2008. — 834 с.
17. Маркетинг: Учебник [Текст]/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Комаргов, С.А. Красильников и др. // Под ред. А.Н. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,
18. Мартыненко, О. Маркетинг персонала [Текст]/ Маркетинг.- 2010.- № 3. - С. 68-76
19. Маркетинг. Учебник под ред. Васильева Г.А. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 389с.
20. Маркетинг. Учебник [Текст]/ под ред. Романова А.Н. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 342с.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие [Текст]/ Под ред. П.В. Шеметова. М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2009 2009
22. Мастенбурк У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст]/ Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2011
23. Менеджмент малого бизнеса: Учебник [Текст]/ под ред. Проф. М.М. Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2009. — 238 с.
24. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. Второе издание. — М.: Феникс, 2008. — 439 с.

25. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело 2007. — 694 с.
26. Мишурова, И.В., Кутелов, П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие [Текст]/ И.В. Мишурова. — Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2011. — 224 с.
27. Моррис Р. Маркетинг ситуаций и примеры. Пер. с англ. Третье издание. — М.: Волтерс Кловер, 2009. — 411 с.
28. Организация производства и управление предприятием: Учебник [Текст] / Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родинов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровца. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2010 — 544 с.
29. Основы управления персоналом [Текст]/ Под ред. Б.М. Генкина. М.: Высшая школа,
30. Переверзев, М.П., Шайденко, Н.А., Басовский, Л.Е. Менеджмент: Учебник [Текст]/Под ред. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 288 с.
31. Платонов О.А. Повышение качества трудовой жизни. Опыт США. М., 2010.
32. Поллард А. Практический маркетинг: книга 6. Реакция на факторы внешней среды. Второе издание. — М.: МЦДО ЛИНК, 2005. — 523 с.
33. Практикум в маркетинге. Учебное пособие. Синяева И.М. — Дашков и К, 2006. — 312с.
34. Полякова А.В. Технология карьеры: Практическое руководство. М.: Дело, 2011.
35. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: ООО «Новое знание», 2008. — 736 с.
36. Самыгин С.И., Заиналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В. Основы управления персоналом. Ростов-на-Дону, Феникс, 2009
37. Саруханов Э.Э., Сотникова С.И. Маркетинг рабочей силы: социально-экономический анализ. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2011.

38. Севрук . М.А. Система маркетинга: социально-экономический анализ, компьютеризация. М.: Изд-во МГУ, 2010.
39. Силин А.Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. -2-е изд., испр. и доп. Тюмень: Вектор Бук, 2011.
40. Словарь маркетинговых терминов. — М.: Наука, 2007. — 316 с.
41. Сосновская Л.Н. Основы теории рынка труда. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2011.
42. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-практич. пособие. -5-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011.
43. Томилов В.В., Семеркова В.Л. Маркетинг рабочей силы. СПб., 2011.
44. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2010
45. Пугачев, В. П. Руководство персоналом: Учебник [Текст]/ В.П. Пугачев.— М.: АспектПресс, 2009 — 416с..
46. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 736 с.
47. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009
48. Управление персоналом [Текст]/ Самыгин С.И. (и др.). Изд.2-е. — Ростов н/Д: Феникс, 2011. — 298 с.
49. Управление персоналом [Текст] /Под ред. Базарова Т.Ю. — М., 2010. — 342 с.
50. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные вопросы: учебное пособие для вузов [Текст]/ А.С. Кочаргина. М.С. Ключкова. — М.:Издательство «Экзамен», 2009. — 264 с.
51. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: АКАЛИС, 2010
52. Хайдеггер М. Время и бытие. - М.: Республика, 2007.

53. Хайдеггер М. О сущности истины [Текст]/ Разговор на проселочной дороге. - М.: Высшая школа, 2008.
54. Хентце Й., Метснер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике [Текст]/ Пер. с нем. М.: Международные отношения, 2010.
55. Шарден Т. Феномен человека. - М.: Мир, 2007.
56. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011
57. Шумахер Г. Издержки на персонал [Текст]/ Кадры, персонал .- 2012. – №
58. Щекин Г. Профессия менеджер по кадрам [Текст]/ Кадры, персонал – 2012. – №
59. Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст]/ Под ред. В.Я.Горфинкеля. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 431 с.
60. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.