

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

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**  
**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА КАК РЕСУРС  
ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Выпускная квалификационная работа  
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом»  
заочной формы обучения, группы 09001679  
Шиловой Татьяны Сергеевны

Научный руководитель:  
доцент, к. соц. н.,  
Целютина Т.В.

Рецензент:  
к.э.н., доцент кафедры социальных  
технологий института экономики и  
управления НИУ «БелГУ»  
Немченко О.А.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА И РЫНКА ТРУДА.....	11
1.1 Концептуальные основы маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда.....	11
1.2 Особенности основных элементов и направлений маркетинга персонала в системе рынка труда.....	22
1.3. Влияние маркетинга персонала на формирование рынка труда.....	28
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА КАК РЕСУРСА ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	38
2.1 Организация и методы исследования .....	38
2.2 Исследование рынка труда Белгородской области.....	44
2.3 Оценка использования методологии маркетинга персонала по формированию рынка труда в деятельности учреждений службы занятости.....	60
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА КАК РЕСУРСА ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	83
3.1 Рекомендации по развитию маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда Белгородской области .....	83
3.2 Разработка программы развития маркетинга персонала как инструмента формирования рынка труда в деятельности учреждений службы занятости.....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	109

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности организации в значительной степени зависит от клиентоориентированности бизнеса, наличия уникального товарного и сервисного предложения, от совершенствования бизнес-процессов, но еще более эта эффективность зависит от того, насколько успешно руководство справляется с задачей по привлечению, управлению и удержанию высококвалифицированных сотрудников, способных обеспечить конкурентные преимущества организации.

Коммерческая деятельность в самых ее разнообразных формах возникла задолго до рождения понятия «маркетинг персонала», однако теория управления человеческими ресурсами явилась той научной областью, где основные положения теории общего маркетинга нашли свое применение при проведении организацией маркетинговых исследований рынка труда.

При этом усиление требований к качеству и уровню развития персонала приводит к формированию современных механизмов рынков труда, что на практике реализуется в использовании систем маркетинга персонала.

В современных условиях рынка труда, при формировании политики занятости следует применять подход, выработанный концепцией интегрированного маркетинга: продукт и потребитель могут и должны создаваться в одно и то же время. Адаптируя данную маркетинговую концепцию к рынку труда, можно данный подход интерпретировать как готовность работодателя получать рабочую силу для удовлетворения производственных нужд, а со стороны наемного работника – готовность прилагать усилия по подготовке своей рабочей силы необходимого качества. Применение маркетингового подхода на рынке труда позволяет повысить уровень интенсивности происходящих обменных процессов, уменьшить степень неопределенности в принятии решений, выявить причины, по

которым прежние действия оказались ошибочными, оценить ситуацию и дать достоверный прогноз изменения конъюнктуры рынка труда.

На рынок труда, как и на другие сферы экономики, оказывают влияние множество факторов. При этом рынок труда имеет четкую структуру, что позволяет отслеживать влияние этих факторов при помощи различных инструментов. Но недостаточность информации о составе и неравномерности развития рынков труда в регионе может создавать препятствия при его изучении.

*Актуальность исследования* заключается в непрерывном совершенствовании функционирования рынка труда и взаимоотношений его субъектов. Предприятиям региона необходимо постоянно решать задачи установления соответствия количественных и качественных показателей рабочей силы собственным потребностям.

*Проблемой исследования* выступает противоречие между значительной неопределенностью на рынке труда в плане предмета соглашений и необходимостью оценки потребностей и удовлетворенности сторон, поскольку от этого зависит само качество реализации трудовой сделки.

*Степень разработанности проблемы.* В зарубежной и отечественной экономической литературе можно выделить большое количество работ, которые посвящены маркетингу персонала. Среди современных российских исследований в области маркетинга персонала посвящены работы Е.Л. Богдановой, В.И. Герчикова, Е. В. Головчанской, И. Б. Дураковой, А. Я. Кибанова, А.В. Кирьянко, Ю. Г. Одегова, Л.Н. Семерковой, В.В.Томилова, С.И. Хапилиной, и др.

Среди зарубежных ученых это: М. Альберт, И. Ансофф, Г. Армстронг, Ф. Котлер, Д. Коул, Г. Минцберг и др.

Концептуальные основы маркетинга персонала заложили в своих работах А. Алчиан, Г. Демсетц, П. Доринджер, М. Пиора.

Несмотря на достаточно глубокое изучение аспектов маркетинга персонала и рынка труда, взаимосвязи в процессе исследований рынка труда и маркетинга персонала уделяется недостаточное внимание.

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

*Предмет исследования* – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие условия развития маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда.

*Объект исследования* – формирование рынка труда Белгородской области через методологию маркетинга персонала.

*Цель* исследования состоит в обосновании целесообразности использования маркетингового подхода, инструмента повышения эффективности процессов ориентированного на рынок труда как ресурса формирования рынка труда, фактора повышения эффективности занятости.

*Задачи исследования:*

1. Исследовать основные методологические аспекты концепции маркетинга персонала, выделить основные элементы и направления маркетинга персонала, ориентированного на рынок труда.

2. Изучить особенности применения маркетинга персонала в деятельности учреждений службы занятости и выявление соответствующих проблем.

4. Предложить рекомендации, направленные на решение выявленных в ходе исследования проблем.

5. Разработать программу развития маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда Белгородской области.

*Теоретико-методологическую базу* исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга персонала, маркетинговых аспектов развития рынков труда, исследования системы маркетинга персонала.

*Эмпирическая база исследования:*

1. Профильные учебники и учебные пособия.
2. Статистические данные исследуемых организаций.
3. Годовая отчетность исследуемых организаций.
4. Плановые и первичные документы исследуемых организаций.
5. Результаты самостоятельных исследований, проведенных на базах ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН» и ОКУ «Губкинский городской ЦЗН».
6. Статистические сборники.
7. Данные Федеральной службы по труду и занятости РФ.

Методы исследования:

– системный анализ теоретических и методологических вопросов развития маркетинговых подходов к организации отношений на современных рынках труда;

– статистические методы выборки и группировки;

– сравнительный и графический анализ;

– применение показателей динамики;

– метод опроса;

– метод интерпретации полученных результатов – структурный метод.

*Гипотеза исследования:* базируется на применении методологических принципов маркетинга персонала, согласно которой маркетинг персонала определяет формирование и развитие устойчивой позиции субъектов деятельности на рынке труда.

*Период исследования:* 2015-2017 гг.

*Научная новизна* исследования заключается в следующем:

1. Обоснованы методологические аспекты, определяющие условия применения маркетинга ориентированного на рынок труда как функции, реализуемой его субъектами.

2. Выявлены основные закономерности процесса реализации маркетинга персонала на рынке труда, обуславливающие использование

маркетинговых инструментов в деятельности учреждений службы занятости населения как посредника на рынке труда.

3. Разработана программа развития маркетинга персонала как инструмента формирования рынка труда, используемого в деятельности учреждений службы занятости.

*Положения, выносимые на защиту:*

1. В условиях функционирования рынка труда маркетинг персонала нацелен на субъекты рынка труда через трудовые услуги и на удовлетворение потребностей работодателей. Развитие маркетинга персонала на рынке труда с точки зрения работодателей повышает возможности эффективно удовлетворять и тем самым удерживать сотрудников, обеспечивая себе устойчивое положение на рынке. Оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий, содействующих повышению эффективности труда.

2. Деятельность в области маркетинга персонала в учреждениях службы занятости и ее влияние на формирование регионального рынка труда находится в тесной взаимосвязи и является закономерным следствием современных тенденций в сфере занятости и определяет формирование устойчивой позиции основных субъектов деятельности на рынках труда, поскольку позволяет достигать взаимных выгод от взаимодействия сторон трудовых отношений, обеспечивать повышение конкурентоспособности участников рынка. Поэтому, изучение и внедрение использования методологии маркетинга персонала в контексте инфраструктуры рынка труда является целесообразным. Исходя из этих соображений, представляется теоретически и практически значимым исследовать содержание применения методологии маркетинга в деятельности в учреждениях службы занятости населения. Особенно важным будет рассмотрение этой проблемы в формировании и развитии маркетинга персонала этой службы как государственного учреждения. В такой постановке указанная проблема не получила должного изучения.

3. Внедрение четкой программы маркетинга персонала в деятельность службы занятости позволит расширить влияние на процессы на рынке труда повышение степени согласованности интересов и предпочтений сторон трудового взаимодействия, а также на применении методологических принципов в развитии маркетинга персонала.

*Теоретическая значимость исследования:* исследования заключается в постановке и изучении проблемы методологии развития маркетинга персонала, уточнении понятия «маркетинг персонала» и «рынок труда», определении и конкретизации особенностей маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда.

*Практическая значимость* заключается в углублении представлений в возможности использования теоретических положений, рекомендаций и выводов в практике учреждений служб занятости в целях повышения качества оценки состояния рынка труда, тенденций его изменения, что в свою очередь способствует содействию занятости и эффективного использования человеческого капитала.

Результаты исследования были *апробированы* на Всероссийской научно-практической конференции «Стратегия и методический инструментарий формирования кадрового потенциала региональной экономики в условиях глобальных рисков» (октябрь-ноябрь 2018 г.); в сборнике по итогам конференции была опубликована статья «Роль маркетинга персонала в формировании рынка труда» с регистрацией в РИНЦ.

Также, были опубликованы 3 научные статьи:

- «Особенности рекрутинга в России на современном этапе» в международном научно-практическом журнале «Экономика и социум» (№12(31) 2016 года);
- «Основные направления маркетинговых исследований рынка труда» в международном научно-практическом журнале «Теория и практика современной науки» (№ 4(34) 2018 года);

– «Особенности взаимодействия маркетинга персонала и рынка трудовых ресурсов» электронного научного журнала «Вестник современных исследований» (№ 01(28) 2019 года) с регистрацией в РИНЦ.

*Структура работы* представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованной литературы и приложениями.

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

В первой главе «Теоретические аспекты изучения маркетинга персонала и рынка труда» раскрываются основные термины, задачи и концептуальные подходы к маркетингу персонала. Рассматривается понятие, направления и влияние маркетинга персонала в системе рынка труда.

Во второй главе «Эмпирическое изучение состояния системы маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда Белгородской области» определяются и описываются направления и методы исследования; дается характеристика исследуемых организаций. Представлена оценка использования инструментов маркетинга персонала в учреждениях службы занятости и анализ рынка труда региона.

В третьей главе «Направления совершенствования методологии развития маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда Белгородской области» представлены возможные направления совершенствования объекта исследования через решение выявленных проблем, а также разработку программы развития маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда Белгородской области.

В заключении изложены выводы, сделанные в ходе исследования.

Общий объем выпускной квалификационной работы составляет 108 страниц машинописного текста. Для наглядности изложения материала в

работе содержится 20 рисунков и 28 таблиц. В работу включены 15 приложений.

Список использованной литературы представлен 75 источниками.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА И РЫНКА ТРУДА**

### **1.1 Концептуальные основы маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда**

Термин «маркетинг» используется в теории и практике управления в различных аспектах. С одной стороны, он употребляется без установки на фиксацию строгих значений и выделения четких различий в понятиях.

С другой – оперирование этим понятием осуществляется, исходя из конкретного содержания, в зависимости от рыночной ситуации и анализа явлений.

Коммерческая деятельность в самых ее разнообразных формах возникла задолго до рождения понятия «маркетинг персонала», однако теория управления человеческими ресурсами явилась той научной областью, где основные положения теории общего маркетинга нашли свое применение при проведении организацией маркетинговых исследований рынка труда.

Исторически маркетинг возник как концепция, ориентированная на удовлетворение потребностей клиентов, внешних по отношению к организации. Начиная с 80-х гг. прошлого века ряд авторов в своих работах стали говорить о том, что удовлетворение потребностей внешних клиентов зависит от того, насколько структура, бизнес-процессы и система стимулирования сотрудников внутри организации способствуют развитию у персонала ориентации на клиента как ценности. Вследствие этого появилась новая концепция маркетинга персонала, которая стала рассматривать организацию как рынок, где каждый работник имеет своих внутренних поставщиков и внутренних потребителей результатов тех работ, которые он выполняет. Использование маркетингового подхода получило развитие на другом рынке – рынке труда. Иными словами, теоретические основы и инструментарий традиционного маркетинга предлагаются к использованию

внутри организации, где сотрудники выступают как внутренние клиенты организации, чьи потребности необходимо удовлетворять.

Следовательно, сотрудники рассматриваются как ресурс организации, который в значительной степени обеспечивает эффективность ее функционирования [32, С.9-11].

В различных источниках встречаются множество трактовок данного понятия.

В энциклопедическом словаре по управлению персоналом представлено так: маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале [62, с. 156].

По мнению А.Б. Михайловой, маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, основанный на применении методологии маркетинга в системе управления человеческими ресурсами и направленный на создание и развитие интеллектуального капитала с максимальным учетом потребности предприятия в персонале и ситуации на рынке труда [38, с. 240].

И.К. Макарова трактует понятие «маркетинг персонала» так: это управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах [47, с. 26].

По Л.Н. Банниковой, маркетинг персонала – это наука, изучающая различные факторы, которые позволяют организации максимально использовать человеческие ресурсы, формировать желаемое производственное поведение у сотрудников при наиболее полном и качественном достижении организационных и личных целей [32, с. 31].

При этом маркетинг персонала рекомендуется рассматривать в широком и узком смысле.

В широком смысле под маркетингом персонала понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами,

при этом персонал организации (в том числе и потенциальный) воспринимается как важнейший социальный ресурс, эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач, решаемых каждой группой наемных работников или отдельным работником. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам [31, с. 261].

Толкование маркетинга персонала в более узком смысле подразумевает особую функцию службы управления персоналом, которая включает анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности, а также разработку и реализацию мероприятий маркетинга персонала. При этом эта функция направлена на выявление и покрытие потребности в кадровых ресурсах.



Рис. 1.1 Субъекты рынка труда с позиции маркетинга персонала

Позиция немецкого ученого Р. Бюннера сводится к тому, что маркетинг персонала обозначает рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю рабочей силы [52, с. 194].

Одной из главных задач маркетинга персонала является управление качеством товаров и услуг через разработку требований к нанимаемому персоналу организациями и создание привлекательного имиджа работодателя.

В соответствии с существующими точками зрения на понятие «маркетинг персонала», можно выделить четыре концептуальных подхода (таблица 1.1):

Таблица 1.1

## Подходы к определению маркетинга персонала

Концептуальный подход к определению маркетинга персонала	Определение понятия «маркетинг персонала»
Как система взаимоотношений организации с персоналом	Привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности (по Л. Берри)
Как система, процесс и механизм управления внутренним рынком организации	Систематическая оптимизация внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущая к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал (по М. Брауну)
Как способ практической реализации новой стратегии организации	Форма маркетинговой деятельности внутри организации, которая фокусирует внимание персонала на внутренних процессах, которые должны быть изменены с целью обеспечения результативности на внешнем рынке (по Е.С. Крупецкой)
Маркетинг персонала как философия рыночной ориентации компании	Управление обменными процессами между участниками внутреннего рынка организации, суть которых связана с ориентацией на клиента (по Шульцу)

Все приведенные в таблице 1.1 определения допускают различные трактовки. Но, несмотря на указанные отличия, следует отметить, что маркетинг персонала рассматривает условия труда и рабочие места рассматриваются как продукт, которые продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и

внутреннего рынков труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка) [14, с. 9].

Комплексный подход к определению маркетинга персонала реализован А.Я. Кибановым, определившим данную категорию как комплексную функцию служб управления персоналом организаций или кадровых агентств, предполагающую тщательное и всестороннее изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, предпочтений и потребностей работодателей, планирование и прогнозирование ассортимента востребованных профессий, разработку мероприятий по удовлетворению спроса на рабочую силу, выявление потенциальных потребностей работодателей в редких или дефицитных профессиях, формирование покупательских приоритетов в поиске персонала высшей квалификации, сотрудничество со службами занятости, биржами труда, образовательными учреждениями и другими источниками рабочей силы, формированием имиджа работодателя [46, с. 70].

Метод маркетинга персонала опирается на рыночное мышление, что принципиально отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами. Он отвечает стратегическим требованиям, которые предполагают быструю реакцию на изменения, выражающуюся в оперативной разработке соответствующих мероприятий [44, с. 173].

Доминантами, или важнейшими *составными частями* маркетинга персонала являются:

- изучение спроса и предложения на рынке труда;
- изучение перспектив развития рынка труда;
- исследование рынка как динамичного и статичного образования;
- исследование среды, категорий, групп персонала;
- определение и анализ перспективных профессий;
- оценка конкурентоспособности организации на рынке труда;

- сегментация рынка труда применительно к определенной организации или профессии;
- формирование и реализация маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение необходимого персонала, отличающегося определенными качественными и количественными показателями;
- определение и формирование ценовой политики на рынке труда;
- формирование и поддержание имиджа организации на рынке труда.

В этом смысле маркетинг на рынке труда следует рассматривать не только как деятельность, направленную на удовлетворение потребностей потребителей рабочей силы, но и всего трудоспособного населения, выходящего на рынок труда и вступающего на нем в рыночные отношения [47, с. 47].

На формирование технологии маркетинга персонала также необходимо учитывать влияние *внутренних* и *внешних* факторов.

Внутренние факторы – в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Выделяют следующие внутренние факторы:

- цели и задачи организации, специфика работы, национальный или международный формат функционирования, имидж;
- финансовые ресурсы;
- кадровый потенциал организации;
- источники покрытия кадровой потребности.

Внешние факторы – условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источниках покрытия этой потребности. К ним относят:

- политика государства;
- общеэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности;
- ситуация на рынке труда;

- развитие технологий;
- социальные особенности;
- развитие законодательства;
- кадровая политика организаций-конкурентов [7, с. 24].

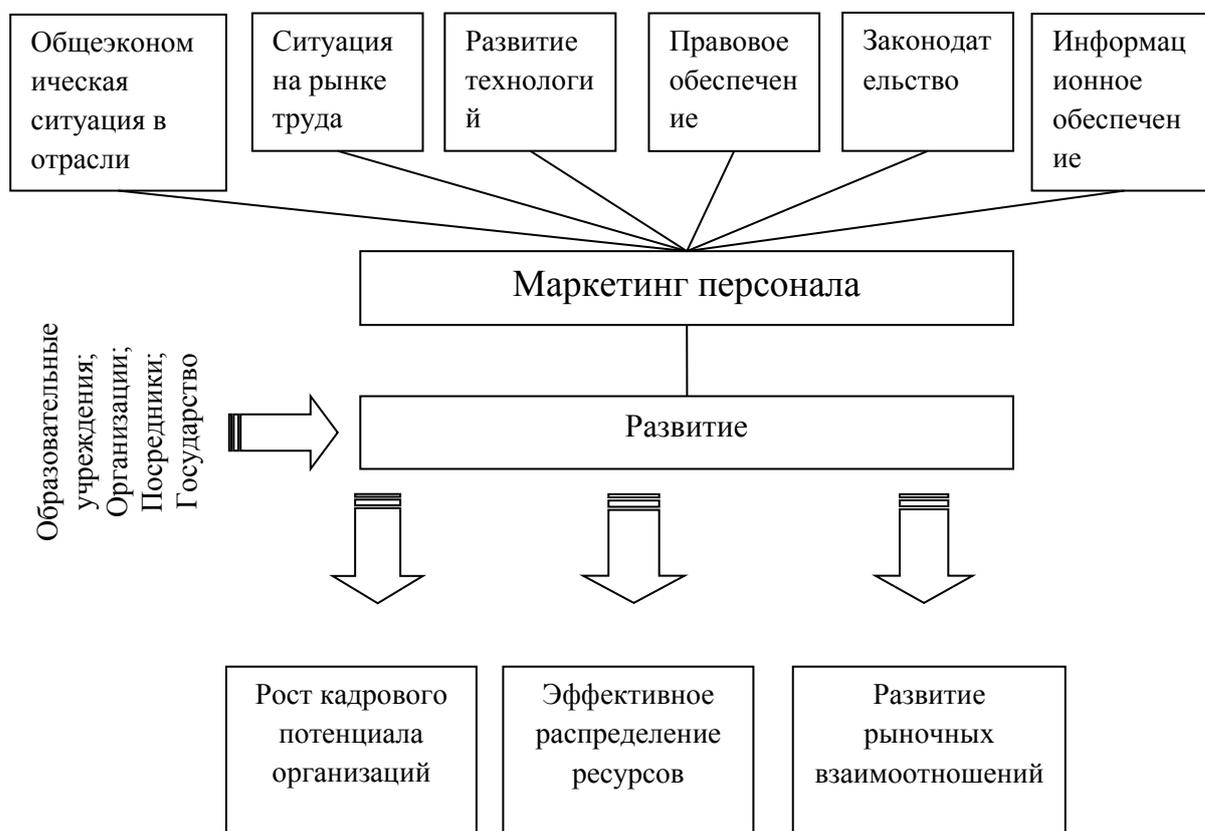


Рис. 1.3 Влияние внешних факторов на развитие маркетинга персонала на рынке труда (составлено автором)

Практика показывает, что решение представленных выше проблем не будет возможным, если к персоналу применять инструменты сбытового маркетинга [60, с. 80].

На уровне отдельного региона маркетинг необходим для обеспечения баланса спроса и предложения рабочей силы субъекте федерации. Этому способствует:

- формирование рынка и его внутрорегиональной конъюнктуры со своими количественными и качественными параметрами;

- обеспечение работодателей персоналом из различных источников, в том числе за счет миграционных потоков;

- обеспечение эффективного и постоянного процесса развития персонала (обучение, переобучение и дальнейшее трудоустройство высвобожденных кадров);

- поддержание региональной, отраслевой и профессионально-квалификационной сбалансированности на рынке труда региона (качественное и количественное соотношение между предложением рабочей силы и структурой и количеством существующих вакантных мест).

Во многом качество решений на организационном уровне будет зависеть от качества реализации решений на региональном, отраслевом и государственном уровнях.

Маркетинг персонала означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию [14, с. 14].

*Задачами маркетинга персонала* выступают:

- исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала;

- обеспечение стратегического и оперативного планирования персонала;

- изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и определения требований к сотрудникам;

- поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям организации-работодателя;

- формирование благоприятного имиджа организации-работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка);

- кадровый аудит и т. д. [32, С. 22-23].



Рис. 1.4 Функции маркетинга персонала, ориентированного на рынок труда  
(составлено автором)

То есть маркетинг персонала как рыночная концепция в сфере управления трудом должен увязывать цели деятельности общественных систем (государства, фирм, индивидуальных предприятий и др.) с необходимым во времени количеством и качеством человеческих ресурсов [46, с. 75].

Виды маркетинга персонала делятся на два типа: в зависимости от поля деятельности и от степени комплексности подхода (таблица 1.2):

## Виды маркетинга персонала

Вид маркетинга персонала	Описание
В зависимости от поля деятельности	
Внешний маркетинг персонала	«Внешнее профилирование предприятия», маркетинговые подходы и инструментарии организация реализует на внешнем рынке рабочей силы
Внутренний маркетинг персонала	Сфокусирован на работниках, занятых в организациях
В зависимости от степени комплексности подхода	
Маркетинг персонала-mix	Совокупность средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию Используются маркетинговые средства: – товар (product), – цена (price), – место (place) продажи, – стимулирование (promotion) продаж
Целевой маркетинг	Сфокусирован на определенной целевой группе работников

Следует отметить, что внутренний маркетинг персонала предшествует внешнему маркетингу, поскольку может оказаться бесполезным при продвижении на рынок какого-либо продукта, если персонал организации не в состоянии обеспечить его высокое качество [32, с. 42]. Внутренний маркетинг персонала становится межфункциональным объединяющим механизмом организации, играющим главную роль в слиянии маркетинговых и кадровых функций, в результате чего кадры становятся ресурсом для маркетинговых процессов [32, с. 44]. Исследование внешнего рынка рабочей силы должно быть направлено также на выявление новых проблем, которые в перспективе могут стать существенными.

Традиционно, в маркетинге персонала выделяют четыре функции: информационную, аналитическую, коммуникационную и интеллектуальную.

1. Информационная функция маркетинга персонала: состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по сегментам рынка:

– изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам – таким образом формируется система требований, которые работодатель предъявляет к работникам, претендующим на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются через такие параметры, как способности, свойства, мотивационные установки, профессиональное поведение.

– исследование внешней и внутренней среды организации – факторы и условия, в которых производится производственная деятельность организации.

– исследование рынка труда – процесс разделения спроса на персонал и его предложение на отдельные компоненты, представляющие собой однородные по своему внутреннему содержанию, но разные по внешнему составу целевые группы, на которые ориентируется работодатель. Эффективное сегментирование позволяет более четко определять и использовать источники и пути покрытия потребности в персонале [74, С. 13-14].

– изучение имиджа организации как работодателя – образ организации на внутреннем и внешнем рынке труда. Главной задачей исследования имиджа является правильное понимание тех социальных и психологических факторов, которые влияют на решение потенциальных претендентов на рабочие места или закрепления на рабочих местах имеющихся сотрудников. К инструментарию исследования имиджа относят проведение опроса мнений соискателей и работников организации, составление статистики по основным формам текучести, потерь рабочего времени и т.п. [61, с. 263].

2. Аналитическая функция маркетинга персонала обрабатывается вся полученная информация, готовится новая для разработки мероприятий, необходимых для развития компании и повышения ее конкурентоспособности. Анализ данных проводится с помощью

специальных методов и инструментов, используемых в классическом маркетинге [56, с. 53].

3. Коммуникационная функция маркетинга персонала предполагает:

- определение источников покрытия потребности в персонале;
- определение путей покрытия потребности в персонале;
- представление конкурентных преимуществ организации как работодателя;
- осуществление внутриорганизационных связей;
- рекламно-презентационные мероприятия;
- связи с общественностью.

Целью коммуникационной функции является установление контакта с субъектами рынка труда таким образом, чтобы полностью удовлетворить потребность в персонале организации. При этом коммуникация налаживается как с внешней, так и с внутренней средой организации [32, с. 54].

4. Интеллектуальная функция маркетинга персонала заключается в повышении:

- уровня интеллектуального потенциала персонала через взаимодействие с внутренней и внешней средой организации;
- уровня квалификационной конкуренции на внутреннем и внешнем рынке труда [32, с. 58].

## **1.2 Особенности основных элементов и направлений маркетинга персонала в системе рынка труда**

При реализации стратегии маркетинга персонала важно понимать, что рынок труда действует и в самой организации. В центре внимания маркетинга персонала стоят потенциальные исполнители производственных заданий, или потенциальные работники.

На рынке труда, в отличие от рынка товаров и услуг, предлагаются рабочие места, которые не продаются. Готовность кандидата вступить в

данную должность и добиваться положительных результатов вознаграждается посредством заработной платы и других мотиваторов [41, с. 80].

Важнейшая задача для обеспечения эффективного существования современной организации состоит в достижении преимущества перед конкурентами и прежде всего в области приобретения рабочей силы, которая обладает характеристикой товарности: ее владелец свободно ею распоряжается. Рабочая сила – это товар, порождающий новый товар и создающий новую стоимость.

Рабочая сила обладает трудовым потенциалом. Трудовой потенциал рабочей силы – это возможность участия в производстве, как ресурс, основанная на определенных качествах, позволяющих успешно осуществлять трудовую деятельность.

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

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированный на рынок;
- маркетинг как метод систематизированного поиска решений (на основе современных методов исследования рынка формируется база данных как для стратегических, так и для оперативных решений);
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ; как ориентированная и целенаправленная коммуникативная политика, способствующая решению стратегических задач по представлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной для потенциальных и собственных кадров [41, с. 48].

Роль маркетинга на рынке труда следует рассматривать в зависимости от экономических субъектов рынка труда. На общегосударственном уровне роль маркетинга заключается в ранней диагностике с целью предотвращения будущих структурных дисбалансов в сфере занятости в масштабах страны. С

этой целью проводятся маркетинговые исследования, направленные на выявление тенденций формирования и распределения рабочей силы между регионами страны, отраслями производства, изменения отраслевой профессионально-квалификационной структуры рабочей силы в соответствии с динамикой развития различных отраслей.

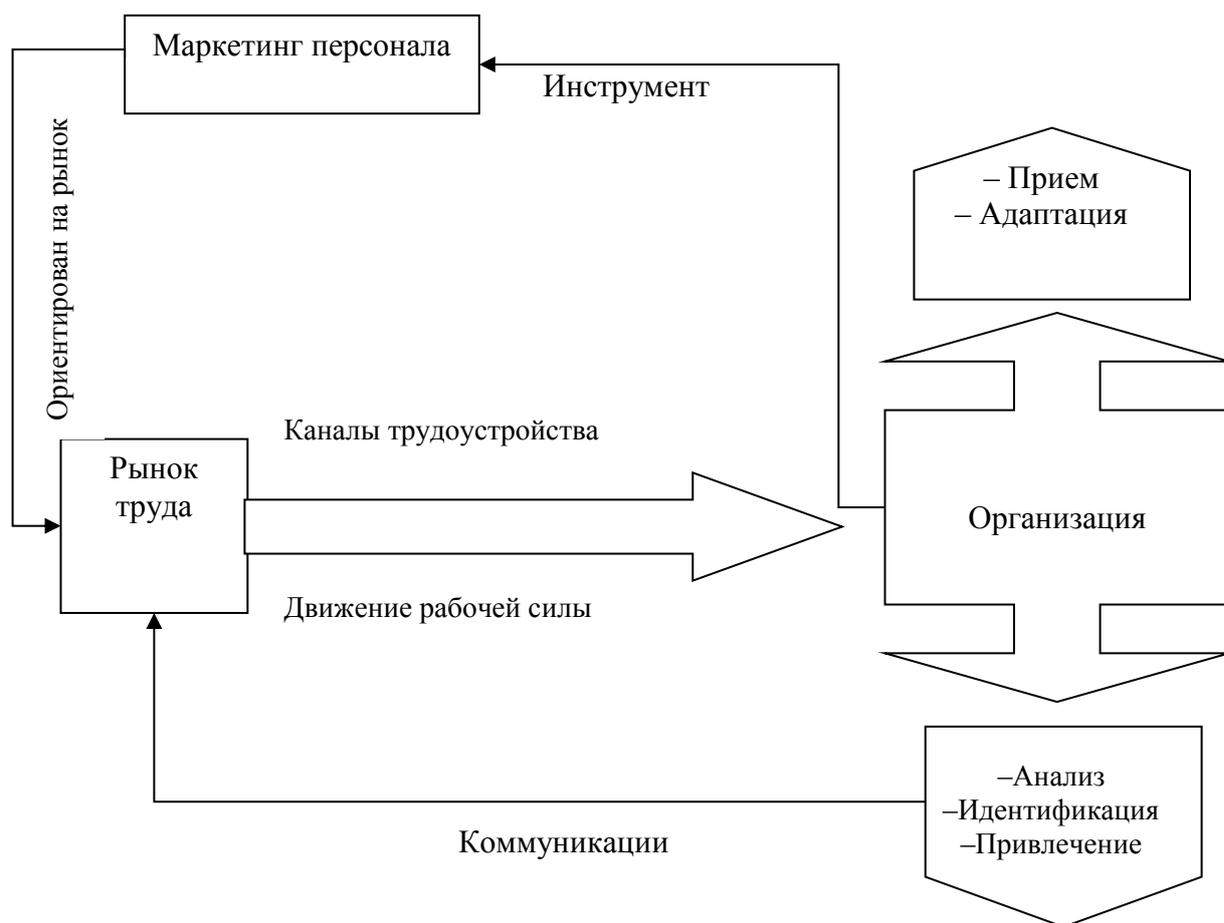


Рис. 1.2 Система отношений маркетинга персонала, ориентированного на рынок труда (составлено автором)

Внешний рынок труда – охватывает сферу обращения рабочей силы между организациями и ориентирующийся на территориальное и профессиональное ее движение. Внешний рынок труда характеризуется открытостью, доступностью, конкуренцией. При таком рынке подбор персонала, его профессиональная подготовка происходит вне пределов организации. Внешний рынок предполагает свободное перемещение работников между организациями в виде движения персонала.

Внутренний рынок труда основан на горизонтальной и вертикальной мобильности работников внутри организации и ориентирован на персонал данной организации. Внутренний рынок организации является закрытым и характеризуется слабой конкуренцией. Внутренний рынок обеспечивает закрепление в организации кадров, обладающих специфическими знаниями и передачу этих знаний от старых работников к новым [52, с. 193].

Стратегическое обеспечение предприятия человеческими ресурсами будет зависеть от комплексного осуществления маркетинговой деятельности предприятия в направлении собственных и потенциальных сотрудников. На внутрифирменном рынке цель маркетинга персонала состоит в формировании благоприятной среды, в которой сотрудники реализовали бы свои творческие возможности, и сформировать в сотрудниках партнерское и лояльное отношение к организации.

На внешнем рынке труда предполагается использование целенаправленной коммуникативной политики, формировать позитивного имиджа организации как работодателя, а также внутренняя работа с персоналом. Роль маркетинга персонала в процессе взаимодействия внешнего и внутреннего рынков труда достаточно велика, он выступает как активная форма обмена между этими рынками.

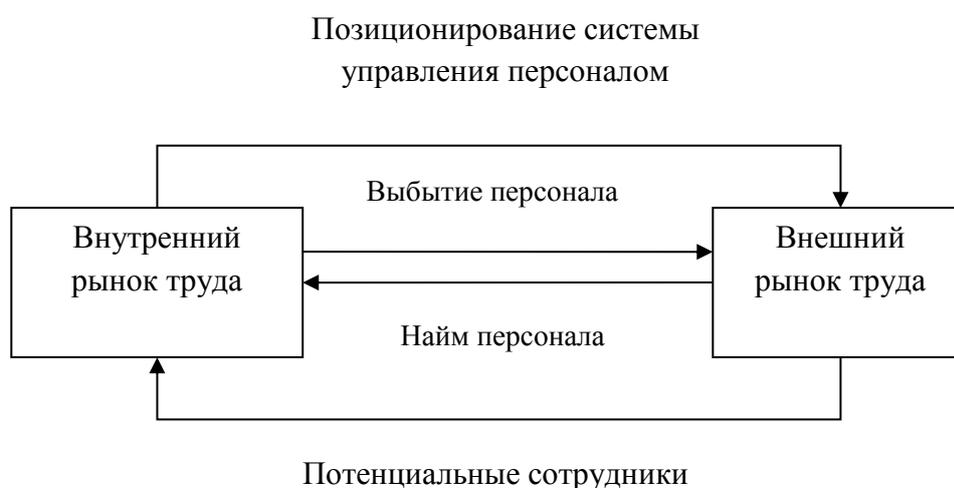


Рис. 1.5 Взаимосвязь внутреннего и внешнего рынков труда (составлено автором)

Прямое взаимодействие внутрифирменного и внешнего рынков труда характеризуется процессом выбытия и найма персонала. С момента найма работник, вступая в трудовые отношения с работодателем, перемещается с внешнего на внутрифирменный рынок труда. Найм работника отнюдь не свидетельствует о выходе его из системы рынка труда, поскольку на предприятии существует свой собственный внутрифирменный рынок труда. На этом рынке труда работник не занимает фиксированное положение, так как ротация и должностные продвижения делают этот рынок достаточно динамичным.

Внутренний рынок труда характеризуется меньшей текучестью по сравнению с внешним рынком труда, так как движение кадров осуществляется преимущественно внутри предприятия. Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей, личных качеств [23, с. 29].

На внешнем рынке труда выделяют две составные части: первичный и вторичный рынок.

К первичному рынку труда относятся рабочие места, обеспечивающие работнику высокую заработную плату, хорошие условия труда, стабильную занятость, шансы на продвижение и т.д. и предназначенные для так называемого «ядра» рабочей силы предприятия, как наиболее квалифицированной, ценной и нужной ему.

Вторичный рынок формирует рабочие места с низкой заработной платой и соответствующими льготами, плохими условиями труда, с более высокой текучестью, с меньшими шансами карьерный рост. Участники вторичного рынка труда – это, как правило, менее значимые для предприятия работники или работники таких профессий, которые в избытке имеет территориальный рынок труда [23, с. 29].

Перемещение рабочей силы между первичным и вторичным рынком предприятие осуществляет с учетом результатов труда претендентов, их

отношения к труду и своему предприятию и обязательно через профессиональное образование или повышение квалификации.

Основной задачей изучения внешнего рынка труда является выявление и разграничение важных для организации отдельных сегментов этого рынка. Организации необходимо на основании территориального критерия и ряда критериев качественного характера (например, критерия специализации работников – инженеры, рабочие и т.п.) выявить для себя те сегменты рынка труда, к которым она может иметь доступ и которые могут позволить удовлетворить ее потребность в персонале.

Сегментация рынка труда представляет собой разбивку предложения рабочей силы и спроса на нее на группы, которые одинаково реагируют на один и тот же побудительный мотив занятости. Цель такого исследования – выбор целевых сегментов рынка [73, с. 129].

При проведении сегментации рынка труда Р.Н. Колосова предлагает использовать следующие показатели и их распространенные значения:

1. Географические (тип населенного пункта, постоянство проживания и т.д.).
2. Демографические (пол, возраст, семейное положение).
3. Экономические (образование, статус в занятости, уровень квалификации, трудовой стаж и т.д.).
4. Психологические (социальный слой, личные качества, тип личности и т.д.).
5. Поведенческие (мотивация, степень готовности к трудоустройству, уровень культуры и т.д.) [33, с. 261].

Внутрифирменный рынок труда более управляем по сравнению с внешним, он не подвержен серьезным спонтанным колебаниям. Поэтому регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы здесь осуществляется более целенаправленно, а не под воздействием свободной конкуренции. При этом методы, возможная реакция организации,

используемые организациями для приведения в соответствие спроса и предложения рабочей силы, достаточно разнообразны.

Эти модели рынка предполагают разные модели профобразования. Внешний рынок труда ориентирован на законченную профподготовку, о которой свидетельствует документ (диплом, сертификат). Внутренний рынок нацелен на подготовку работников по профессиям и на работах, специфичных для данной фирмы [23, С. 26-27].

Все предложения рынка труда можно разделить на предложения от работодателей и предложения от соискателей. В условиях ограниченного предложения квалифицированной рабочей силы предприятия будут конкурировать за персонал, стараясь пополнить свои рабочие места.

В случае же ограниченного предложения рабочих мест уже соискатели будут конкурировать между собой. И здесь уже кандидат вынужден бороться за выгодное предложение. Современный рынок труда, пребывает в упадке одновременно по двум видам предложений: недостаток хороших специалистов и недостаток привлекательных работодателей [40, с. 9].

### **1.3 Влияние маркетинга персонала на формирование рынка труда**

В рамках концепции внешний маркетинг персонала координируется с внутриорганизационным маркетингом, представляющим собой систему взаимоотношений организации с персоналом.

По определению Н. А. Волгина: «Рынок труда – совокупность социально-трудовых отношений между покупателями и продавцами по поводу условий найма и использования рабочей силы» [23, с. 15].

В отечественной экономической литературе выделяют два основных подхода к тому, что является товаром на рынке труда:

- рабочая сила – потенциальные способности к труду;
- труд (потенциальный труд) [44, с. 16].

Главными субъектами отношений на рынке труда являются наниматели и лица, желающие работать по найму, а также субъекты, регулирующие движение спроса и предложения рабочей силы. Работодателем или нанимателем может выступать как государство, так и другие юридические лица, являющиеся собственниками средств производства. Нанимающиеся (наемные работники) лица, обладающие способностью к труду, которая как их личная собственность, может быть продана в обмен на заработную плату собственнику средств производства. Это те, для кого работа по найму является главным источником средств на личное воспроизводство.

Маркетинг на рынке труда можно рассматривать как систему деятельности, позволяющей его субъектам оценивать состояние рынка труда, тенденции его изменения и принимать обоснованные управленческие решения в сфере найма, содействия занятости и эффективного использования человеческого капитала. Маркетинговая деятельность позволяет вырабатывать долгосрочные и среднесрочные программы, учитывающие будущие изменения в тенденциях развития рынка труда [55, с. 162].

Изучение структуры рынка труда и конъюнктуры условий труда путем выделения сегментов и разработки комплекса маркетинга.

Процесс формирования маркетинга персонала на рынке труда можно представить схематически рисунке 1.6:



Рис.1.6 Этапы формирования системы маркетинга персонала на рынке труда  
(составлено автором по: 68, с. 36)

На рынке труда представлены специфические потребности (в труде как источнике средств к жизни и способе самовыражения личности, в рабочей силе и соответствующей помощи в их получении), реализующиеся в спросе на труд, рабочие места и услуги служб занятости.

Таблица 1.3

## Классификация профессиональных посредников на рынке труда [50, с. 299]

Признак классификации	Виды
По ведомственной принадлежности	Муниципальные службы занятости населения. Частные специализированные посредники (кадровые и рекрутинговые агентства). Специализированные структурные подразделения организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности
По целевой направленности услуг	Универсальные посредники, оказывающие самые разнообразные услуги на рынке труда. Посредники, специализирующиеся на оказании одной или нескольких взаимосвязанных услуг
По стоимостному характеру услуг	Организации, оказывающие услуги на безвозмездной основе (службы занятости) и на возмездной основе (рекрутинговые агентства)
По форме бизнес - взаимодействия	Организации, оказывающие услуги преимущественно в режиме разового бизнес-контакта. Организации, оказывающие услуги преимущественно в режиме реализации отношений стратегического партнерства

Человек заинтересован выгоднее продать свою рабочую силу, что стимулирует повышение профессионализма, создает мощную мотивацию работника к движению за лучшие условия труда. Другим стимулом роста профессиональных качеств рабочей силы и проявления потенциальных способностей к труду служит конкуренция, обусловленная наличием на рынке труда свободной рабочей силы. Рынок труда влияет и на

работодателей: появляется экономическая состязательность их между собой за привлечение лучших работников [75, с. 201].

Практическое применение некоторых методов маркетинга уже сейчас имеет место, об этом свидетельствует анализ деятельности государственных служб по обеспечению занятости населения и частных агенств по найму. Комплексная же система маркетинга в деятельности этих структур отсутствует, что мешает им владеть ситуацией на рынке труда, и как следствие – стремление разрешать сиюминутные проблемы, не задумываясь о будущем [46, с. 170].

В настоящее время уже оформляются условия для маркетинговой деятельности на рынке труда:

- формируется рынок покупателя трудовых услуг;
- появилась конкуренция как между работниками так и между работодателями;
- у работника и работодателя утверждается долговременная мотивация в сфере занятости;
- работник и работодатель свободны в выборе принятия решения о найме;
- появилась относительная свобода в перемещении рабочей силы;
- сформировались условия для свободного помещения капитала [57, с. 18].

Значение маркетинга на рынке труда можно подчеркнуть следующими моментами:

- большинство людей работает и (или) нанимают рабочую силу, поэтому маркетинг позволил бы им стать более информированными, избирательными и результативными в трудовых отношениях;
- маркетинг способствует улучшению регулирования процессов формирования и распределения (перераспределения) трудовых ресурсов через сбор и анализ информации, изучение конъюнктуры рынка труда, получение данных о возможных объемах и структуре необходимых

профессий и специальностей, стимулирование распределения трудовых ресурсов, проведение соответствующей рекламы;

– маркетинг персонала имеет влияние на воззрения людей и их образ жизни, так как повышаются требования работодателей к кандидатам на должность (высокая профессиональная компетентность, здоровый образ жизни, знание иностранного языка, уровень культуры и т.д.), а у работников формируются свои соответствующие требования к рабочему месту (заработная плата, хорошие условия труда, перспективность профессии, корпоративная культура и т.п.);

– маркетинг на рынке труда может содействовать улучшению качества жизни, так как все перечисленные выше моменты в совокупности создают работнику, организации и обществу условия для эффективного использования рабочей силы, следовательно для удовлетворения потребности всех субъектов трудовых отношений [50, с. 198].

Кроме того, этот качественный показатель, преобразуясь в добавленную стоимость, генерируется работником и является ценой, которую он платит работодателю. Работодатель же выступает в роли производителя услуг, он предлагает свои рабочие места (включающие затраты на организацию одного, производственные процессы и т. д.) и выплачивает заработную плату работнику.

Если спрос предприятий на квалифицированный персонал превышает предложение соискателей, то за персонал должны бороться компании с помощью механизмов HR-брендинга. Если, наоборот – спрос соискателей на рабочие места превышает предложение работодателей, то за лучшие из них будут бороться уже специалисты, используя механизмы создания личного бренда или так называемого «самобрендинга» [53, с. 74].

При определении задач и направлений развития организации необходимо исследование таких характеристик спроса и предложения, как их соотношение; факторы, влияющие на объем и структуру; показатели, характеризующие их динамику; организационно-экономические и

социально-политические рычаги и методы согласования спроса и предложения.

Для выявления этих характеристик в последнее время стали успешно применяться маркетинговые исследования [73, с. 131].

Исследованиям подвергаются рынок, конкуренты, потребители, цены, внутренний потенциал субъекта рынка рабочей силы.

В связи с тем, что рынок труда это особый рынок, где не только удовлетворяется потребность в рабочей силе, но и сам работник подыскивает себе удовлетворяющее его рабочее место, то предметом исследования должна стать мотивация потребительского поведения на рынке самой рабочей силы. Исследуются структура существующих рабочих мест, их качественные характеристики, тенденции в занятости этих мест [57, с. 48].

Исследование рынка – самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Оно проводится с целью получения данных о рыночных условиях для определения деятельности субъектов рынка рабочей силы.

Объектом такого исследования могут быть тенденции и процессы развития рынка труда, изменения экономических, демографических, социальных, законодательных и других показателей; структура, барьеры конъюнктура и сегменты рынка труда, динамика занятости населения, уровень конкуренции и т.д.

Предметом исследования может выступать мотивация потребительского поведения на самом рынке труда, так как это – особый рынок, где удовлетворяется потребность в рабочей силе, при этом и сам соискатель выбирает себе рабочее место, соответствующее его требованиям. Так, проводятся исследования рабочих мест и их характеристики [2, с. 99].

При исследовании спроса и предложения наряду с общим анализом динамики и активности населения важно сегментировать рынок труда.

Сегментация рынка труда представляет собой разбивку предложения рабочей силы и спроса на нее на группы, которые одинаково реагируют на

один и тот же побудительный мотив занятости. Цель такого исследования – выбор целевых сегментов рынка [33, с. 171].

С точки зрения целевых рынков для работодателей Р.П. Колосова предлагает представлять маркетинг рынка труда следующим образом (таблица 1.4):

Таблица 1.4

Маркетинг рынка труда для работодателей

Общие характеристики	Маркетинговый подход		
	Массовый маркетинг	Множественная сегментация	Единичная сегментация
Целевой рынок	Широкий круг потенциальных работников	Двое или несколько хорошо ориентированных групп работников	Одна хорошо определенная группа работников
Трудовые услуги	Предоставляемые работниками массовых профессий	Отличительные черты отдельных групп: молодых специалистов, женщин и т.д.	Услуги труда работников отдельных профессий с конкретным опытом работы
Резервная (запрашиваемая) заработная плата	Один общий диапазон заработной платы	Отличительный диапазон в заработной плате для каждой группы	Один диапазон в заработной плате приспособленный для одной группы
Ориентация в стратегии маркетинга	На различные типы работников через широкую программу маркетинга	На два или несколько сегментов через различные маркетинговые планы	На конкретных работников через узкоспециализированную программу маркетинга

Детальное сегментирование рынка труда является основой квалифицированных кадровых решений в сфере найма и подбора персонала, работы с кадровыми агентствами и учебными заведениями, службами занятости, организации профессиональной ориентации и адаптации, формирования программ развития персонала. Детальная сегментация создает основу для отвечающего современным требованиям индивидуального подхода к персоналу, уменьшает возможность принятия неверных решений и величину издержек на проведение кадровой политики [33, с. 176].

Широкое применение в маркетинговых исследованиях находит *системный анализ*, поскольку позволяет рассматривать любую рыночную ситуацию как некий объект для изучения с большим диапазоном внутренних и внешних причинно-следственных связей.

Системный анализ рынка труда позволяет выявить социально-экономические основы рынка труда описать и проанализировать их структуру.

При системном анализе выделяются следующие элементы:

1. Потенциальные безработные (занятые).
2. Фактические безработные.
3. Работодатели.
4. Инфраструктура рынка труда.

Таким образом, исследование рынка труда с помощью системно-структурного подхода позволяет описать и проанализировать его структуру. В данном случае основу рынка труда составили: собственники рабочей силы и собственники средств производства (системообразующие элементы); функциональные связи между ними; процессы на рынке труда и т.д. [28, с. 129].

Исходным пунктом маркетинга выступает постановка его цели – формирование предмета маркетингового исследования (например, оценка того, почему происходит рост текучести кадров на отдельных предприятиях или падает престиж отдельных профессий, чем обосновано обострение проблемы спроса на отдельные виды специалистов и др.). Без четкого обоснования проблемы исследования в ходе его осуществления можно собрать ненужную и дорогостоящую информацию. Поэтому качественное выполнение этой операции ориентирует на сбор и анализ конкретной информации, пригодной для принятия соответствующего решения на рынке труда.

Методы сбора информации и разработка исследовательского инструментария (таблиц, форм, матриц, анкет, бланков и др.) определяются

содержанием конкретного анализа и зависит от основных источников получения информации. Последние формируют так называемые вторичные и первичные данные.

Вторичная информация (или косвенные данные) – это готовые данные (статистика опубликованных результатов, а также собственных исследований, проведенных исследований, проведенных ранее с другими целями). Основными источниками вторичной информации выступают внешние опубликованные правительственные и неправительственные результаты, статистические данные, а также внутренние – результаты собственных разработок. В число таких данных могут входить демографические показатели; статистические базовые данные экономической деятельности в разрезе страны, региона и отдельных предприятий; данные государственной статистики по текучести кадров, безработице, высвобождению, миграции, показатели службы занятости, правоохранительных и образовательных структур и т.п. [12, с. 232].

Получение первичных данных происходит на основе таких методов как наблюдение, опрос и анкетирование, групповые дискуссии, обзоры.

Выбор конкретного метода определяется целями исследования, объемом и степенью достоверности требуемой первичной информации, а также с учетом бюджета средств, отпускаемых на данные цели.

Для того, чтобы иметь возможность своевременно реагировать на изменение ситуации на рынке труда, формирование базы данных должно носить постоянный характер в форме накопления данных. Если деятельность по созданию базы данных будет носить случайный характер, информация может поступать или в недостаточном для принятия управленческих решений объеме, или с запаздыванием, что не позволит своевременно на нее отреагировать.

Выводы по Главе 1:

1. Первичное значение маркетингового подхода приравнивалась к сбытовой деятельности. Позже маркетинг становится предметом внимания

специалистов по труду. Маркетинг персонала рассматривает сотрудников как ресурс организации, который является одним из важнейших факторов, обеспечивающих ее эффективное функционирование.

Продукт маркетинга персонала – это условия труда и рабочие места, которые продаются на рынке труда. На формирование технологии маркетинга персонала также необходимо учитывать влияние внутренних и внешних факторов.

Виды маркетинга персонала делятся на два типа: в зависимости от поля деятельности и от степени комплексности подхода.

2. Стратегия маркетинга персонала предполагает наличие внутреннего и внешнего рынка труда, которые взаимодействуют между собой путем выбытия и найма персонала. Через внешний рынок труда организация позиционирует действующую систему управления персоналом и привлекает потенциальных сотрудников.

3. Рынок труда – специфический рынок. В отличие от рынка товаров и услуг, предлагаются рабочие места, которые не продаются. Главными субъектами отношений на рынке труда являются наниматели и лица, желающие работать по найму, а также субъекты, регулирующие движение спроса и предложения рабочей силы.

4. Маркетинг на рынке труда представляет собой систему деятельности, которая позволяет субъектам оценивать состояние рынка труда, его тенденции и принимать обоснованные управленческие решения в сфере найма, содействия занятости и эффективного использования человеческого капитала.

Исследование рынка – самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. К маркетинговым исследованиям рынка труда относятся сегментация, системный анализ, факторный анализ.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА КАК РЕСУРСА ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **2.1 Организация и методы исследования**

Целью данного исследования изучение системы маркетинга персонала на примере учреждений службы занятости населения его влияние на формирование рынка труда Белгородской области.

В исследовании предпринята попытка разработать методику развития маркетинга персонала на уровне деятельности служб занятости как посредников между субъектами трудовых отношений.

В ходе выполнения работы были реализованы следующие этапы:

На первом этапе проводилось изучение первичной информации исследуемых организаций:

1. Анализ документов исследуемых организаций (Устав, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции);

2. Основные показатели деятельности исследуемых организаций, необходимых для дальнейшего выявления группы целевых показателей, характеризующих работу служб занятости населения;

3. Построение и анализ организационных структур ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН» и ОКУ «Губкинской городской ЦЗН» (Приложение 1-2).

На втором этапе проводилось исследование персонала базовых организаций посредством применения статистического метода. Преимущество данного метода заключается в том, чтобы привести собранную информацию и материалы о персонале в определенный порядок, и на этой основе сформировать сводную характеристику изучаемой совокупности персонала организаций. Анализ персонала исследуемых организаций производилась во всех категориях должностей по половому признаку, по возрастным группам, по стажу работы и по уровню

образования. Также, были выявлена динамика кадровых процессов организаций за период 2017-2017 гг.

На третьем этапе был проведен анализ действующей системы маркетинга персонала исследуемых организаций. Для этого были использованы следующие инструменты и методики:

Оценка комплекса маркетинга персонала с построением модели 4-Р (маркетинг персонала-микс). Данная технология заимствована из маркетинга товаров и услуг. Это совокупность средств воздействия на потребителей рынка труда с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию. Выделяются четыре маркетинговых средств:

- товар (product),
- цена (price),
- место (place),
- стимулирование (promotion).

Для того чтобы проанализировать состояние системы маркетинга персонала в исследуемых организациях, были выделены составляющие маркетинговых средств в этих организациях и представлена в виде модели 4Р. Составление данной модели позволит всесторонне оценить систему маркетинга персонала в организациях, выявить основные маркетинговые средства, которые используются в процессе реализации маркетинга персонала.

Было проведено сравнение деятельности региональных служб занятости с деятельностью рекрутинговых агентств.

Выявление уровня удовлетворенности качеством услуг исследуемых организаций: опрос посетителей центров занятости. В качестве методического инструментария для получения оценки того или иного аспекта качественно зарекомендовал себя опросный метод.

В опросе приняли участие как соискатели рабочих мест, так и работодатели. Опрос проводился анонимно.

Выборка исследования представлена в таблице 2.1:

Структура выборки исследования опроса удовлетворенности качеством услуг

Категория «Работодатели»		Категория «Соискатели»	
ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»	ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»	ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»	ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»
15	10	63	48

Участникам опроса в категории «Соискатели» было предложено ответить на два вопроса, выбрав один из вариантов ответа:

1. Цель посещения службы занятости.
2. Уровень удовлетворенности услугами.

Работодателям было предложено ответить на три вопроса:

1. Цель обращения в службу занятости.
2. Уровень квалификации необходимого персонала.
3. Уровень удовлетворенности услугами.

Методика оценки вовлеченности персонала: опросник Gallup Inc. Q12 (Приложение 3). Для изучения специфики персонала как объекта маркетингового воздействия. Как отмечает М.Н. Ванян, именно персонал организации обеспечивает реальную децентрализацию маркетинговой деятельности, переход к процессной форме реализации и маркетинговой ориентации всего персонала.

Чем больше утвердительных ответов дает на них сотрудник, тем более высоким уровнем вовлеченности он характеризуется.

Опросник состоит из 12 вопросов, ответы на которые в наибольшей степени коррелируют с основными показателями эффективности персонала. Каждый из этих 12 вопросов привязан как минимум к одному показателю деятельности подразделения. 10 вопросов связаны с производительностью труда, 8 – с показателями прибыльности.

Исследование Gallup Inc. показало, что те сотрудники, которые дают максимальное число утвердительных ответов на эти вопросы:

- в меньшей степени склонны к уходу из организации;
- более продуктивны в своей деятельности;
- приносят организации более высокую прибыль;
- более успешны в установлении взаимоотношений с клиентами.

Основа методики – опросник, содержащий 12 утверждений.

Респондент должен на каждое утверждение дать положительный или отрицательный ответ. Так как вопросы предполагают только закрытые ответы «да» или «нет», результат такого опроса легко подсчитать и обобщить. После подсчета легко выводится обобщенный «индекс вовлеченности».

Таблица 2.3

Структура выборки исследования при помощи методики Q12

1. Количество респондентов	
1.1 ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»	39
1.2 ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»	20
2. Пол	
2.1 Женщины	51
2.2 Мужчины	7
3. Занимаемая должность	
3.1 Руководители	23
3.2 Специалисты	35
4. Маркетинговый профиль	
4.1. Участие в стандартных и нестандартных трудовых операциях и процессах – кадры	45
4.2 Участие в стандартных и нестандартных трудовых операциях, генерация новых бизнес-идей и процессов – человеческий капитал	8

Исходя из малой численности работников в исследуемых организациях, в выборку включены все руководители и специалисты Губкинского и Старооскольского центров занятости. Из приведенных в таблице 2.3 данных видно, что в составе выборки 59 респондентов.

В структуре кадровых составов количество работников женского пола намного превышает количество мужчин (86%).

В зависимости от маркетингового профиля М.Н. Ванян предлагает разделить персонал организации на следующие категории:

1. Рабочая сила – участие в стандартных трудовых операциях и процессах.
2. Кадры – участие в стандартных и нестандартных трудовых операциях и процессах.
3. Человеческий капитал – участие в стандартных, нестандартных и генерация новых бизнес-идей и процессов [9, с. 138].

Маркетинговое профилирование позволило определить, что 82% респондентов относятся к категории «кадры» и ориентированы на участие как в стандартных, так и нестандартных трудовых операциях. 18% опрошиваемых участвуют в генерации новых проектов и бизнес-идей, поэтому они включены в категорию человеческого капитала.

Из приведенных данных видно, что в составе выборки 59 респондентов.

К достоинствам данного метода исследования можно отнести: простоту проведения, возможность охвата больших групп людей, минимальное влияние на респондента, оперативность.

*Метод SWOT-анализа.* Данный метод был создан А. Хамфри и стал весьма востребованным благодаря своей простоте и широкой применимости. Он заключается в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), являющиеся факторами внутренней среды учреждения, Opportunities (возможности), Threats (угрозы), являющиеся факторами внешней среды. Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям.

Всестороннее изучение рыночной ситуации, в которой работают учреждения, оценка возможностей и угроз, с которыми они может столкнуться, является одной из важнейших составляющих системы маркетинга персонала учреждения. Проведение SWOT-анализа позволяет

выявить и структурировать сильные и слабые стороны учреждения, а также потенциальные возможности и угрозы.

На четвертом этапе были проведены сбор, анализ данных и исследование рынка труда Белгородской области за период 2015 - 2017 гг.

С.И. Хапилина и А.Г. Зайцев предлагают выделить показатели, по которым будет проводиться сбор и анализ информации рынка трудовых ресурсов с использованием показателей динамики. Главными преимуществами применения показателей динамики является невысокая сложность математических расчетов и возможность моментального представления информации в наглядном виде с помощью графиков и диаграмм (построенных в программе MS Excel).

Таблица 2.4

## План исследования рынка труда Белгородской области

Параметры, влияющие на предложение на рынке труда	Динамика численности официально зарегистрированных безработных
	Демографические факторы (пол, возраст, образование)
	Уровень заработной платы
Параметры, влияющие на спрос на рынке труда	Число вакантных рабочих мест
	Трудно заполняемые вакансии
	Востребованные вакансии
	Выявление ведущих работодателей региона
	Структура промышленности Белгородской области
Источники сбора информации	Информация о состоянии рынка труда
	Справочные документы структуры рынка труда
	Списки профессий и должностей со средней заработной платой
	Списки заявленной потребности в работниках
	Списки наиболее востребованных профессий (специальностей), заявленных в ЦЗН
	Сведения о потребности в работниках по видам экономической деятельности
Период исследования	2015-2017 гг.

Базами исследования являются: ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН» и ОКУ «Губкинский городской ЦЗН». 19 апреля 1991 года принят Закон «О занятости населения в Российской Федерации», определяющий правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, в том числе гарантии государства по реализации конституционных прав граждан РФ на труд и социальную защиту от безработицы. В 2013 г. постановлением правительства Белгородской области была утверждена программа содействия занятости населения Белгородской области «Государственная программа Белгородской области «Содействие занятости населения Белгородской области на 2014 - 2020 годы». Выполнение этой программы является основной задачей на данный период.

Сегодня это технически оснащенные учреждения с высоким уровнем квалификации сотрудников. Современное информационное оборудование, работающее в единой сети (в том числе в сети Интернет), обеспечивает гражданам получение необходимых вакансий самостоятельно.

## **2.2 Исследование рынка труда Белгородской области**

Следующим этапом исследования является анализ рынка труда Белгородской области, который позволивший объективно оценить ситуацию в сфере занятости и определить на этой основе пути развития системы маркетинга персонала службы занятости.

На рынке труда за период исследований в области маркетинга персонала произошли серьезные изменения. Однако, персонал так и остается стратегическим и дорогим ресурсом, обладающим своими качественными характеристиками и требующим правильного управления и развития.

Для изучения особенностей рынка труда Белгородской области требуется провести подробное исследование по основным направлениям маркетинга персонала.

Исследование рынка труда Белгородской области было проведено в соответствии планом поэтапного исследования, представленном на Рис. 2.1:

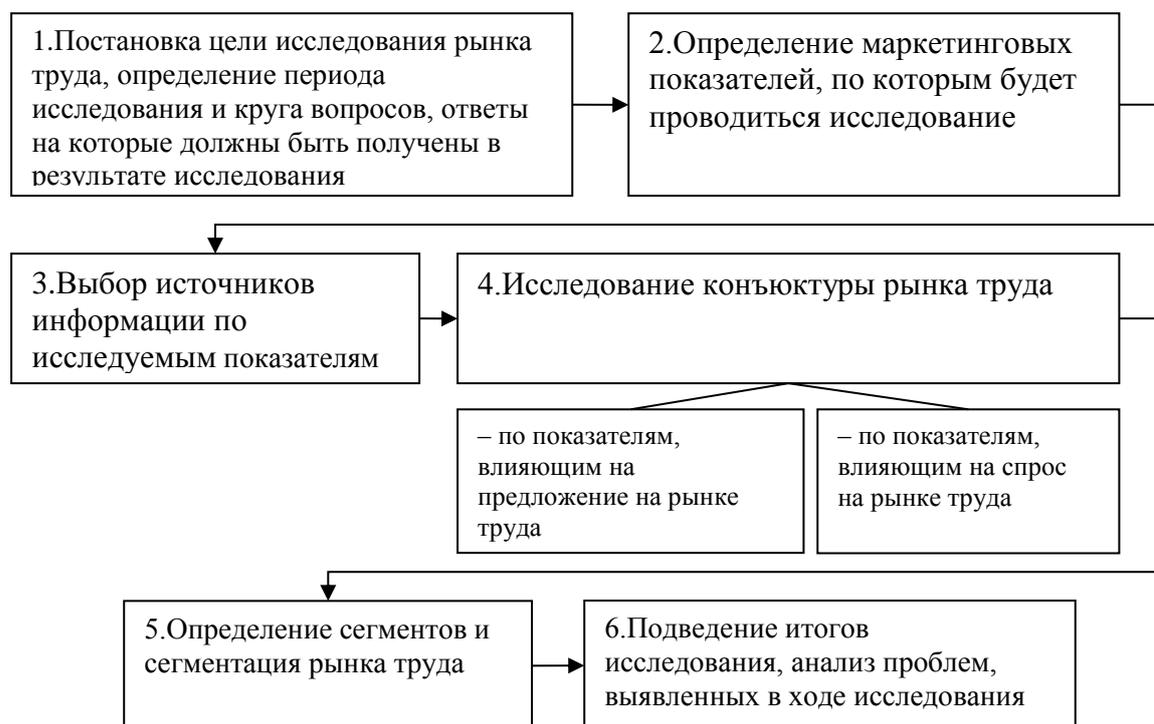


Рис. 2.1 План-схема исследования рынка труда Белгородской области (составлено автором)

1. Цель исследования заключается в выявлении особенностей и оценке ситуации на рынке труда при помощи инструментов маркетингового исследования рынка труда региона.

Период исследования охватывает последние три года (2015, 2016, 2018 гг.).

По ходу проведения исследования необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каковы особенности данного рынка труда?
2. Какие основные структурные соотношения и пропорции для него характерны?
3. Какие тенденции в развитии рынка труда выступают как доминирующие при формировании спроса и предложения рабочей силы?

4. Каково влияние маркетинга персонала на формирование данного рынка труда?

2. Маркетинговые показатели по которым будет проводиться исследования представлены:

2.1. Маркетинговые показатели, влияющие на предложение на рынке труда:

а) динамика численности официально зарегистрированных безработных;

б) Демографические факторы (пол, возраст, образование);

в) уровень заработной платы.

2.2. Маркетинговые показатели, влияющие на спрос на рынке труда:

а) число вакантных рабочих мест;

б) наиболее трудно заполняемые вакансии;

в) наиболее востребованные вакансии;

г) выявление ведущих работодателей региона и структура промышленности Белгородской области.

3. Источники сбора информации для проведения исследования:

– отдел аналитической работы и взаимодействия с работодателями ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»;

– отдел реализации программ занятости и анализа рынка труда ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»;

– информация о состоянии рынка труда в Старооскольском и Губкинском районах;

– справочные документы структуры рынка труда Старооскольского и Губкинского районов;

– списки профессий и должностей со средней заработной платой по районам;

– списки заявленной потребности в работниках работодателями Старооскольского и Губкинского районов;

– списки наиболее востребованных профессий (специальностей), заявленных ОКУ «Старооскольский городской центр занятости населения» и ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»;

– сведения о потребности в работниках по видам экономической деятельности;

– данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области;

– данные Управления по труду и занятости населения Белгородской области.

Источники сбора информации, указанные выше, представлены в Приложениях 4-11.

Неравномерность социально-экономического развития регионов страны можно рассматривать через призму отношений, складывающихся на рынке труда. При этом состояние регионального рынка труда является тем индикатором, который отражает социально-экономическое развитие территории [69, с. 53].

4. Исследование конъюнктуры рынка труда по показателям, влияющих на предложение на рынке труда.

На представленной ниже диаграмме приведена динамика численности зарегистрированных безработных.

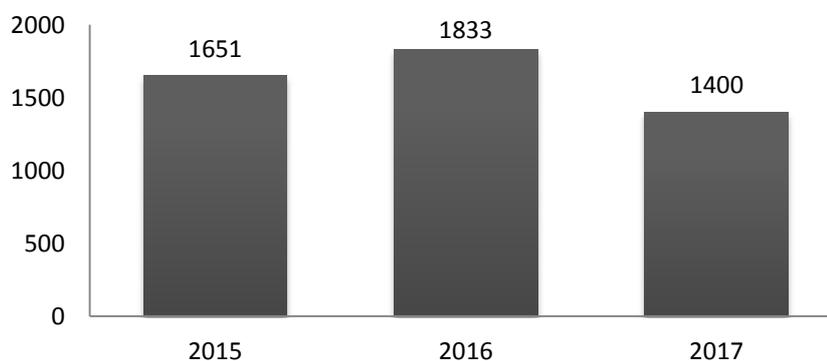


Рис. 2.2 Динамика численности официально зарегистрированных безработных, чел.

Как показывает диаграмма, число зарегистрированных безработных за три года сократилось на 28,4%. Это говорит о положительных изменениях на

рынке труда. Так, 2016 год характеризуется ростом зарегистрированных безработных из-за сокращения спроса на рабочую силу в промышленно-производственном секторе, а также увеличением численности уволенных по сокращению на крупных и средних предприятиях округа. При этом в 2017 году наблюдается снижение количества зарегистрированных безработных. Положительная динамика связана с повышением зарплаты и увеличением числа рабочих мест.

Далее, необходимо проанализировать рынок труда по демографическим факторам. На Рис. 2.3 представлена структура трудоспособного населения по образованию Старооскольского и Губкинского районов за три года.

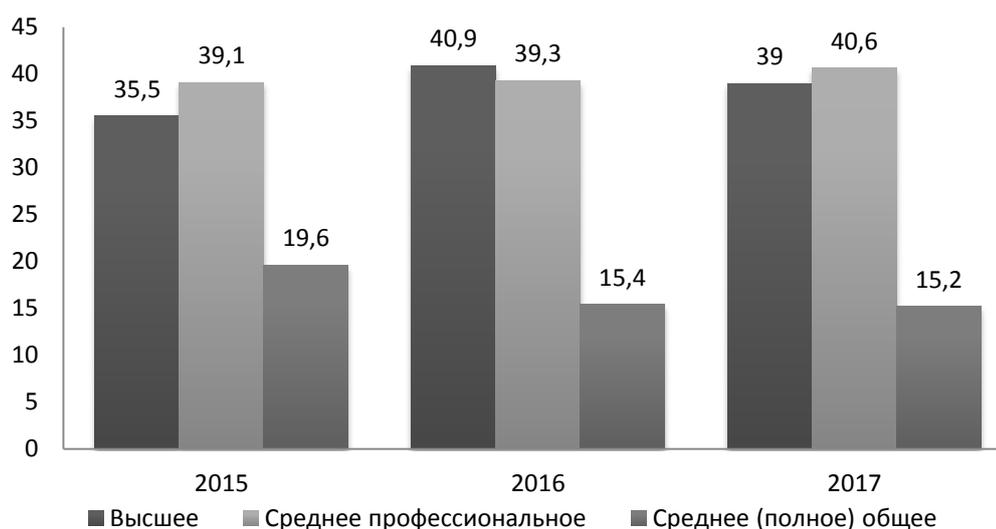


Рис. 2.3 Динамика структуры трудоспособного населения по образованию, %

Как показывают данные, численность безработных с высшим и средним профессиональным образованием практически равна. Из года в год показатели меняются незначительно. Дисбаланс спроса и предложения рабочей силы на регистрируемом рынке труда выражается в том, что по имеющимся в органах службы занятости вакансиям потребность в рабочих составляет почти 75%, в специалистах и служащих - 25%, а на учете в органах службы занятости состоит 52% безработных граждан, имеющих

высшее и среднее профессиональное образование, от общей численности безработных граждан.

Одной из причин нехватки квалифицированных кадров по отдельным профессиям и специальностям является несоответствие структуры профессионального образования актуальным и перспективным потребностям рынка труда по квалификационному уровню и по профессиональной структуре.

Структура профессионального образования смещена в пользу высшей школы.

Так, по данным Белгородросстата более 32% безработных граждан имеют высшее профессиональное образование. При этом возникает противоречие: среди представленных вакансий в службе занятости, 82% относятся к рабочим специальностям, не требующих наличия высшего образования.

Далее, на Рис. 2.4 представлена структура трудоспособного населения по полу.

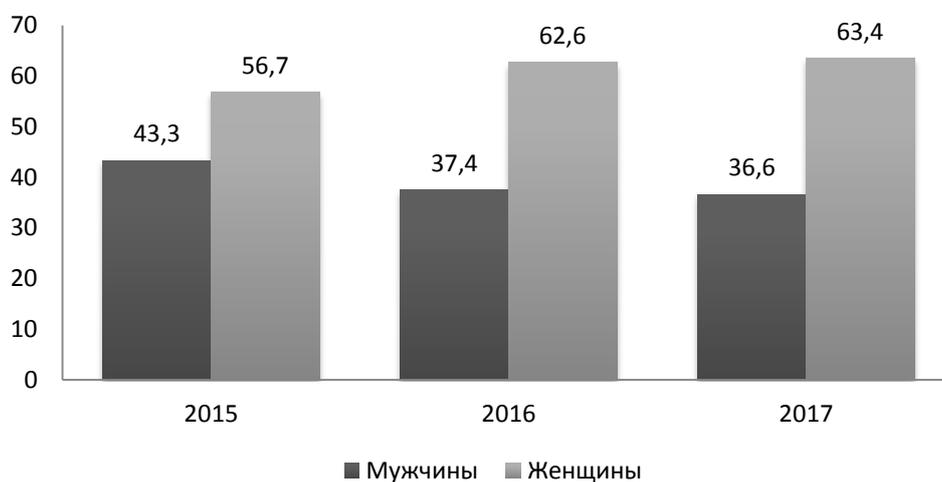


Рис. 2.4 Динамика структуры трудоспособного населения по полу, %

Из состоящих на учете в Старооскольском и Губкинском центрах занятости преобладают женщины (более 50% обратившихся). С каждым годом наблюдается увеличение числа представительниц женского пола среди

безработных. Среди мужчин, наоборот, показатели уменьшаются. Данная тенденция наблюдается как в регионе, так и на уровне государства.

Такие показатели объясняются тем, что во многих отраслях работодатели отдают своё предпочтение мужчинам. На рынке труда более высокий спрос на традиционно «мужские» профессии (электрики, монтажники, сварщики т.п.). Также, многие женщины, состоящие на учете – матери, не работающие долгое время в связи с воспитанием детей; домохозяйки и т.д.

Динамика трудоспособного населения по возрасту представлена на следующей диаграмме:

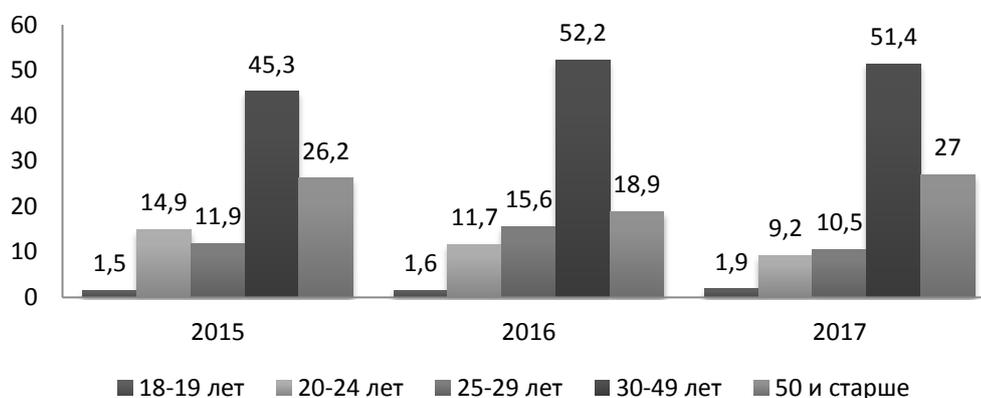


Рис. 2.5 Динамика структуры трудоспособного населения по возрасту, %

Из показателей диаграммы видно, что наибольший процент безработных относится к группе 30 – 49 лет.

Также, один из самых высоких показателей в группе от 50 лет и старше. Это мужчины и женщины предпенсионного и пенсионного возраста. Значительная часть этих категорий предпочитает оставаться на рынке труда.

Показатели первых двух групп (18–19 лет, 20–24 лет) самые низкие. Это объясняется тем, что подавляющее большинство молодых людей стремятся получать высшее образование.

Следующим шагом исследования является изучение конъюнктуры рынка труда по показателям, влияющих на спрос на рынке труда.

В Белгородской области по состоянию на 1 января 2018 года зарегистрировано 37 326 предприятий и организаций различных форм собственности, 47 044 индивидуальных предпринимателей.

В структуре промышленности Белгородской области ведущее положение занимает металлургия и пищевая промышленность (Рис. 2.6).

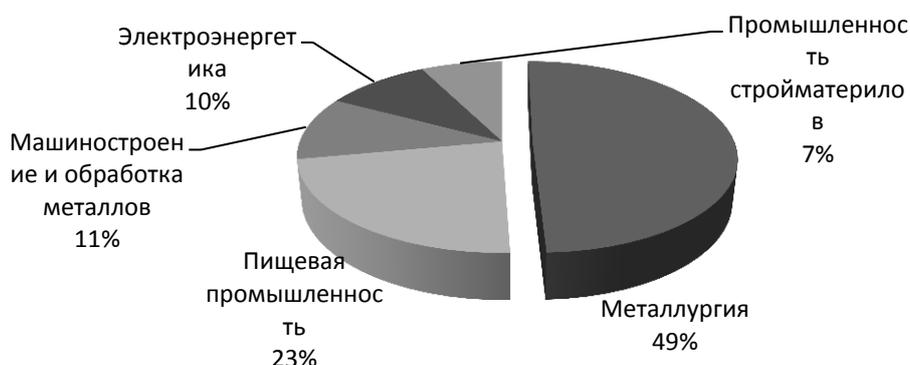


Рис. 2.6 Структура промышленности Белгородской области

На территории Белгородской области большое количество крупных предприятий, многие из которых известны по всей России и за рубежом. Значительная их часть находится на территории Старооскольского и Губкинского районов. Ведущие предприятия Белгородской области представлены в таблице 2.5:

Таблица 2.5  
Ведущие предприятия-работодатели Белгородской области

Наименование предприятия	Отрасль	Местонахождение
ОАО «Лебединский ГОК»	Металлургия	Губкин
ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат»	Металлургия	Старый Оскол
ЗАО «Белгородский цемент»	Промышленность стройматериалов	Белгород
ОАО «Стойленский ГОК»	Металлургия	Старый Оскол
ОАО «Комбинат КМАруда»	Металлургия	Губкин
ОАО «Белэнергомаш»	Машиностроение	Белгород
УК «Славянка»	Пищевая промышленность	Старый Оскол
Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм»	Пищевая промышленность	Ракитное
«Тепличный Комплекс Белогорья»	Сельское хозяйство	Белгород
ООО «Обуховский мясокомбинат»	Пищевая промышленность	Старый Оскол
ЗАО МК «Авида»	Пищевая промышленность	Старый Оскол
ООО «Хлебный Домъ»	Пищевая промышленность»	Губкин

Ведущее положение в Белгородской области занимает горнометаллургический комплекс. Центрами промышленной индустрии являются города, дающие наибольший объем промышленной продукции: Старый Оскол (41%), Губкин (18%), Белгород (17%), Шебекино (2%).

Далее, необходимо определить, в каких отраслях округа самые высокие и самые низкие заработные платы. На Рис. 2.7 представлены самые высокие заработные платы по Старооскольскому и Губкинскому районам.



Рис. 2.7 Самые высокие средние заработные платы по экономической деятельности

Наиболее высокооплачиваемой отраслью является «Добыча и переработка полезных ископаемых». Эта отрасль является и одной из самой развитой в области. Здесь сосредоточено более 40 % разведанных запасов железных руд России. В регионе находятся четыре крупных предприятия по добыче и переработке полезных ископаемых. Два предприятия находятся на территории Старооскольского округа. Как показал анализ, зарплата в этой отрасли в 2017 г. составила около 40 тыс. рублей. Такие показатели обусловлены высокой востребованностью производимой продукции на

российском и международных рынках. Также работа в карьерах и на шахтах достаточно тяжелая и опасная, поэтому и ценится высоко.

Также, одна из самых высокооплачиваемых отраслей – это «Производство и распределение электричества, газа и воды». Работники этого направления в 2017 в среднем получали более 30 тыс. рублей. Эта отрасль остается одной из самых привлекательных для трудоустройства, как с точки зрения величины заработных плат, так и с точки зрения стабильности. Является основой функционирования экономики и жизнеобеспечения. Соответственно, это одна из самых опасных сфер. Одна неточность, и последствия могут иметь огромные масштабы.

Работники отрасли «Транспорт и связь» получают в среднем чуть более 26 тыс. рублей. Самые высокие зарплаты здесь у специалистов, занимающихся межрегиональными и международными перевозками, логистов. Примечательно, что повышение зарплат в этой области за три года было самым незначительным.

Далее, выявим самые низкие зарплаты округа (Рис. 2.8).

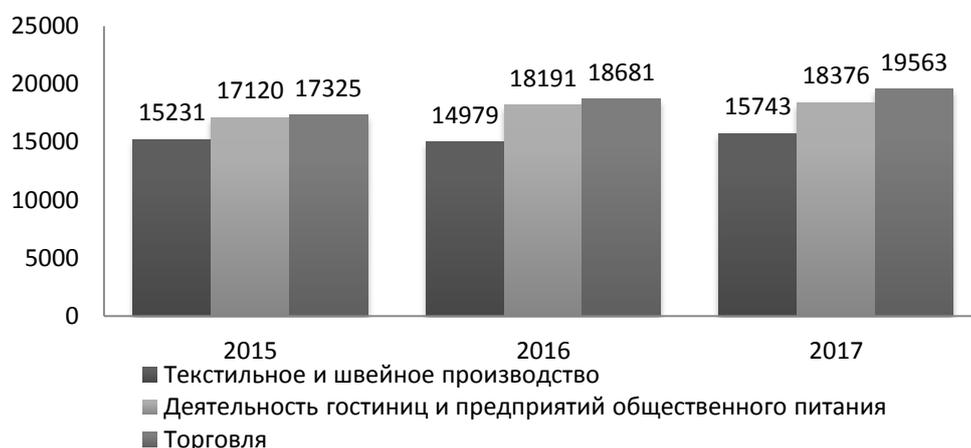


Рис. 2.8 Самые низкие средние заработные платы по экономической деятельности

Что касается низких зарплат по, то здесь самый невысокий показатель представлен в отрасли «Текстильное и швейное производство». Средняя зарплата работников этого направления не превышает 16 тыс. рублей. Зарплата в отрасли «Деятельность гостиниц и предприятий общественного

питания» составляет, в среднем, около 18,5 тыс. рублей. Похожая тенденция наблюдается и во многих других регионах. Данные отрасли слабо развиты в районах.

Несмотря на то, что отрасль «Торговля» является очень привлекательной и востребованной, зарплаты здесь одни из самых низких в округе (чуть более 19,5 тыс. рублей).

Следующим пунктом проведения факторного анализа является определение факторов, определяющих спрос на рабочую силу.

На диаграмме ниже представлено число вакантных рабочих мест в 2015-2017 гг.

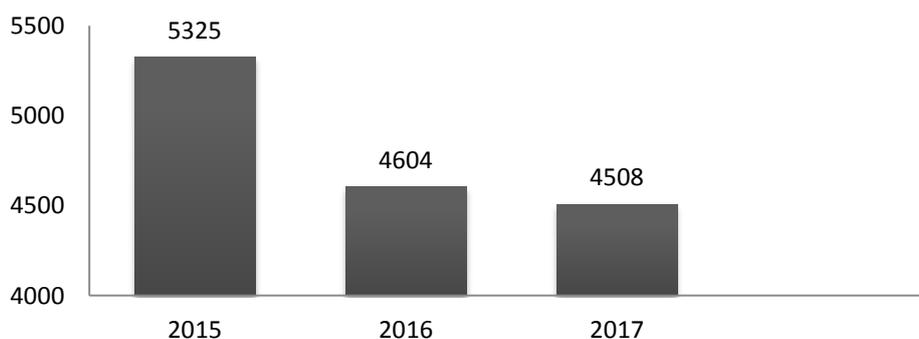


Рис. 2.9 Число вакантных рабочих мест, ед.

На диаграмме видно, что количество заявленных вакансий в ЦЗН сократилось на 18%.

Если сравнить показатели данной диаграммы и диаграммы на рис. 2.2, то можно увидеть, что на рынке труда наблюдается структурное несоответствие спроса и предложения. Между этими показателями образовалась большая разница. Среди существующих вакансий более 80% относятся к рабочим специальностям. По данным ЦЗН, востребованы электрики, механики, инженеры, водители, каменщики, бетонщики, штукатуры, электрогазосварщики, повара.

Наблюдается высокий спрос, превышающий предложение, на перечисленные выше специальности. При этом совершенно противоположная ситуация сложилась с юристами, бухгалтерами и

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

Наиболее востребованные специальности по районам по видам экономической деятельности в 2015-2017 гг. представлены на рис.2.10:

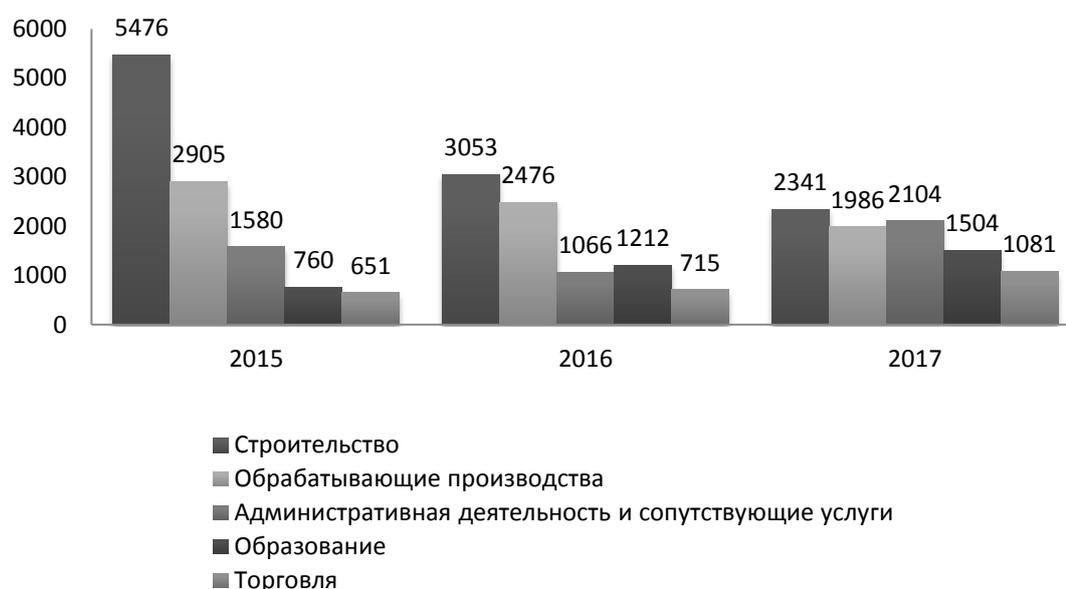


Рис.2.10 Наиболее востребованные специальности на рынке труда по видам экономической деятельности, ед.

Одной из наиболее востребованных отраслей в остается «Строительство». Несмотря на то, что по сравнению с 2015 г., количество вакансий в 2017 г. сократилось, данная отрасль по прежнему самая востребованная. Районный центр на протяжении нескольких лет активно застраивается, поэтому и спрос на специалистов в области строительства по-прежнему высок.

Также, высокий спрос на специалистов отрасли обрабатывающих производств. Эта отрасль имеет множество направлений, но самой востребованными областями Старооскольского и Губкинского районов являются: пищевая промышленность, ремонт машин и оборудования, производство строительных материалов.

Спрос на административный персонал и сопутствующие услуги также высок, но предложение здесь гораздо выше. Самые востребованные профессии – это секретари, операторы ЭВМ, курьеры.

Противоположная ситуация в сфере образования: спрос достаточно высокий, но предложение низкое. На закрытие вакансий в этой сфере требуется достаточно много времени.

Также, с каждым годом возрастает спрос на специалистов в сфере торговли, финансов и страхования.

Наиболее трудно заполняемые вакансии представлены на основе анализа банка вакансий официальных сайтов ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН» и ОКУ «Губкинский городской ЦЗН» .

Самые трудно заполняемые вакансии, по данным ЦЗН, в сфере здравоохранения и образования. При этом спрос на данных работников очень высокий. Особенно трудное положение с вакансиями в сельской местности.

Также, трудно заполняются вакансии на редких специалистов, имеющих определенные навыки. Данные вакансии достаточно редки, но при их появлении поиск кандидатов обычно затягивается на долгое время.

##### 5. Определение сегментов и сегментация рынка труда.

Этапы реализации маркетинговой стратегии базируются на клиентоориентированном подходе, который позволяет повышать точность удовлетворения запросов по вакансиям в соответствии с требованиями к потенциальному работнику. Такой подход может быть осуществлен только при использовании сегментирования.

Сегментирование локальных рынков труда позволяет четко определить вектор управленческих решений для улучшения ситуации на

конкретной территории и выбрать оптимальные способы их реализации для достижения конкретного результата в условиях ограниченности ресурсов.

Распределение клиентов на сегменты позволяет сформировать оптимальные наборы государственных услуг и мероприятий с учетом принадлежности клиентов к той или иной группе и прогноза ситуации на локальном рынке труда

Сегментация рынка труда представляет собой процесс разбивки предложения рабочей силы и спроса на нее на группы (сегменты), одинаково реагирующие на один и тот же побудительный мотив занятости.

Подход Ф. Котлера, сформированный для потребительского рынка и основанный на его разделении по географическому, психологическому, поведенческому и демографическому признакам, можно перенести и на сегментирование рынка труда.

Были выделены следующие сегменты рынка труда (таблица 2.6):

Таблица 2.6

Сегменты рынка труда

№ п/п	Наименование сегмента
1.	Отношение к занятости
2.	Категории
3.	Образование
4.	Пол
5.	Возраст
6.	По занятиям

Сегментация рынка труда Белгородской области представлена в Приложении 12.

По результатам проведенной сегментации рынка труда можно сделать вывод:

1. Из числа обратившихся за предоставлением государственной услуги в отчетном периоде. Общее число обратившихся составляет 5312 человек. Больше обращений в центры занятости поступило от незанятых граждан.

2. Соотношение обратившихся занятых и незанятых мужчин и женщин практически равное. Показатели в группе «Женщины» выше показателей в группе «Мужчины» всего на 1%.

Что касается возрастных групп, то здесь самые высокие показатели в группе в возрасте от 30 до 54 лет. Также высокий показатель обратившихся граждан в возрастной группе от 14 до 19 лет. Это школьники и выпускники которым требуется временная работа в период каникул.

Также, из представленных данных можно заключить, что наибольшее число безработных среди женщин. Это подтверждает и анализ по показателям, влияющих на спрос на рынке труда, который был приведен выше.

3. Численность безработных с высшим и средним профессиональным образованием практически равна. При этом возникает противоречие: среди представленных вакансий в службе занятости, 82% относятся к рабочим специальностям, не требующих наличия высшего образования.

4. Более 50% зарегистрированных безработных относятся к категории рабочих. В большинстве случаев, в службы занятости обращаются представитель рабочих профессий. Как уже было отмечено ранее, многие специалисты более высокого уровня (в том числе руководители) находят службу занятости ненадежным источником для поиска работы для них.

5. Большое количество безработных граждан в области промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий. Среди специалистов высшего уровня квалификации наибольшее число безработных в сфере бизнеса и администрации.

6. Подведение итогов исследования, анализ проблем, выявленных в ходе исследования.

Как показали региональные исследования, основной причиной безработицы в регионе является не недостаток людей или их избыток, а отсутствие на рынке труда работников с необходимыми производству профессиями и специальностями. В настоящее время большинство

промышленных предприятий Белгородской области ощущают нехватку квалифицированных рабочих кадров, в то время как по некоторым профессиям ИТР и служащих наблюдается переизбыток предложения.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Показатели, влияющие на предложение на рынке труда:

1. Число зарегистрированных безработных за три года сократилось на 28,4%.

2. При анализе демографических факторов было выявлено, что:

– к 2017 г. доля безработных женщин увеличилась до 63,4%; доля безработных мужчин, наоборот, снизилась до 36,6%;

– более 50 % безработных относятся к возрастной группе 30 – 49 лет. Также высокие показатели наблюдаются у граждан предпенсионного возраста;

– самые высокие показатели безработных наблюдаются у граждан с высшим и средним профессиональным образованием. Эти показатели практически равные.

Показатели, влияющие на спрос на рынке труда:

1. Наиболее высокооплачиваемыми отраслями являются: «Добыча и переработка полезных ископаемых», «Производство и распределение электричества, газа и воды», «Транспорт и связь».

2. Отрасли с самыми низкими заработными платами: «Текстильное и швейное производство», «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания», «Торговля».

3. Количество заявленных вакансий в ЦЗН сократилось на 18 %. Из них более 80% относятся к рабочим специальностям.

4. Самые востребованные отрасли: «Строительство», «Обрабатывающие производства», «Административный персонал и сопутствующие услуги», «Образование», «Торговля».

5. Наиболее трудно заполняемые вакансии представлены в сфере здравоохранения и образования. Время поиска кандидатов может достигать до 1 года.

6. В организациях округа также не уделяется должного внимания маркетингу персонала. Основная проблема в том, что большинство предприятий не видят разницы между имиджем производителя и работодателя. Руководство организаций не придает большого значения тому, что, начиная свою деятельность, они выходят не только на рынок товаров и услуг, но и на рынок труда. Так, основная часть ресурсов организации направляется на формирование положительного имиджа только в глазах конечных потребителей продукции. В современных условиях рынка труда, для многих потенциальных работников главная проблема заключается не в том, чтобы получить ту или иную специальность, а в том, чтобы найти ее достойное применение. Поэтому маркетинг – это одно из решающих средств достижения подходящей и привлекательной работы; это позволило бы стать работникам и работодателям более информированными, избирательными и результативными в трудовых отношениях.

### **2.3 Оценка использования методологии маркетинга персонала по формированию рынка труда в деятельности учреждений службы занятости**

В данном разделе представлено исследование действующей системы маркетинга персонала в исследуемых организациях.

Перед проведением анализа использования маркетинга персонала, необходимо изучение кадровых составов, построение организационных структур, выявление их слабых и сильных сторон, представления кадровых процессов в динамике. Анализ действующей системы маркетинга персонала был проведен в несколько этапов:



Рис 2.10 Этапы проведения анализа действующей системы маркетинга персонала в исследуемых организациях

Служба занятости – особый элемент в структуре рынка труда. Это специальные учреждения, осуществляющие посреднические услуги на рынке труда, то есть выступают в качестве посредников между работодателями, нуждающимися в работниках, и соискателями, ищущими работу. Одновременно они выполняют регистрационные и регулирующие функции, фиксируя безработных и контролируя право получения безработными пособия. Спрос на труд предъявляют работодатели, являющиеся в большинстве своем институциональными клиентами. Спрос на рабочие места лица, ищущие работу и представляющие собой индивидуальных клиентов. И те и другие предъявляют спрос на услуги службы занятости. Учреждения действуют на основании Устава и осуществляет свою деятельность в соответствии с административными регламентами Федеральной службы по труду и занятости.

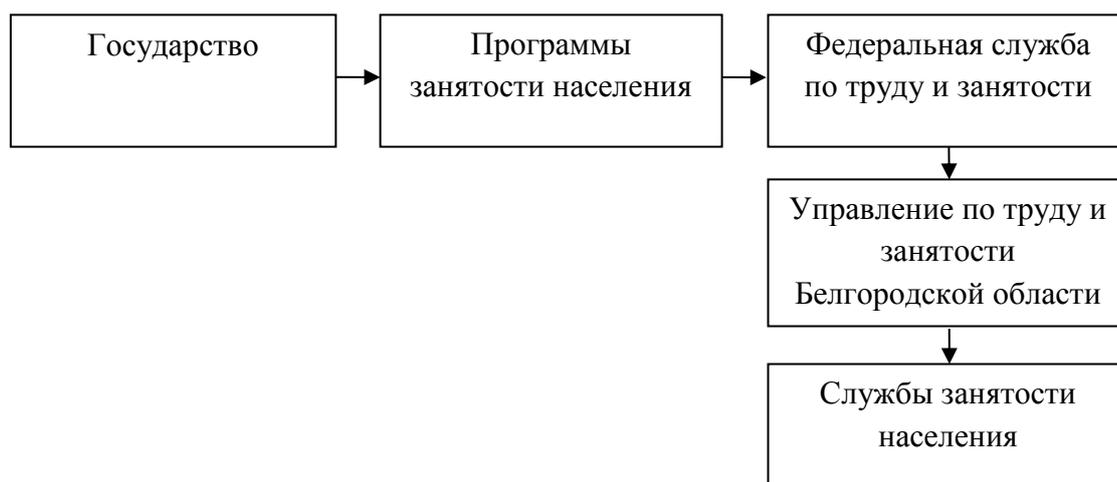


Рис. 2.11 Место региональных служб занятости в общей системе политики занятости государства

Основными видами деятельности в исследуемых организациях являются:

1. Содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников.

2. Информирование о положении на рынке труда.

3. Организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест.

4. Организация профессиональной ориентации граждан.

5. Психологическая поддержка, профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации безработных граждан.

6. Осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными.

7. Организация проведения оплачиваемых общественных работ.

8. Организация временного трудоустройства несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет в свободное от учебы время; безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы; безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования, ищущих работу впервые.

9. Социальная адаптация безработных граждан на рынке труда.

10. Содействие самозанятости безработных граждан.

С помощью вышеперечисленных программ, государство стремится снять напряженность на рынке труда.

Все перечисленные государственные услуги предоставляются бесплатно.

ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН» и ОКУ «Губкинский городской ЦЗН» имеет линейно-функциональную структуру управления (Приложения 1-2).

Для сравнения в таблице 2.7 представлено соотношение функциональных подразделений в Губкинском и Старооскольском центрах занятости:

Таблица 2.7

Соотношение функциональных подразделений организационных структур

ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»	ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»
Отдел финансово-бухгалтерского учета и планирования закупок	Финансово-бухгалтерский отдел
Отдел трудоустройства	Отдел содействия занятости
Отдел организации профессиональной подготовки	Отдел информирования и организации профессиональной подготовки
Отдел по взаимодействию с работодателями и трудовой миграции	Отдел аналитической работы и взаимодействия с работодателями
Отдел реализации программ занятости и анализа рынка труда	
Отдел автоматизированных систем управления	
Отдел административной и кадровой работы	Отдел организационной работы и информационных технологий
Численность персонала (на конец 2017 г.), чел.	
42	23

Нижестоящие звенья (подразделение, работник) полностью подчиняется вышестоящему руководителю. При Директоре создан аппарат из его заместителей, которые координируют работу того или иного отдела для ее успешного выполнения. У каждого подразделения имеется свой руководитель.

Исходя из численности персонала, работающих в учреждении и численности населения округов, которые обслуживают данные учреждения,

можно сделать вывод о соответствии организационной структуры условиям деятельности. Действующая организационная структура соответствует линейно-функциональной форме организации управления и сформирована на принципе выделения центров ответственности и выполнения функций службы занятости.

Учреждения службы занятости независимо от обслуживаемых территорий предоставляют одинаковый набор услуг. Так, в Губкинском центре некоторые подразделения совмещают несколько функций, тогда как в Старооскольском ЦЗН для этого выделены отдельные подразделения (отдел аналитической работы и взаимодействия с работодателями). Также, в Губкинском центре занятости отсутствует подразделение, которое отвечает за кадровую работу. Выполнение этой функции возложено на отдел организационной работы и информационных технологий.

Преимущества и недостатки организационных структур исследуемых организаций представлены в таблице 2.8:

Таблица 2.8

Преимущества и недостатки организационных структур исследуемых организаций

Преимущества	Недостатки
Простые коммуникационные каналы	Высокая ответственность руководителя
Возможность контроля и простая иерархия	Авторитарный стиль руководства
Возможность быстрого принятия решений	Низкий уровень специализации линейных руководителей
Четкое разграничение функциональных обязанностей и ответственности	Перегрузка руководителя
	Высокие требования к руководителю

Главная функция государственной службы занятости – посредничество в трудоустройстве, именно от этого зависит эффективность использования

человеческого капитала: сокращение периода незанятости у безработных и ускорение процесса закрытия вакансий в организациях.

Эффективность выполнения этой функции зависит от множества факторов: от установленного законодательством порядка регистрации безработных, системы и сложившейся практики регистрации вакансий, рекламы услуг, методов подбора кандидатов для заполнения вакансий из числа безработных, соотношения индивидуальных методов работы с безработными и самопомощи.

В таблице 2.9 представлены основные показатели объема предоставляемых услуг:

Таблица 2.9

Сведения об объеме оказываемых услуг в ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г.в % к 2015 г.
Число граждан, обратившихся за содействием, чел.	5104	6508	5312	+ 4,8 %
Количество заявленных вакансий, ед.	4602	4508	4516	- 1,9 %
Трудоустроено, чел.	3745	5141	4103	+ 8,8 %

Из таблицы 1.1 видно, что в 2017 г. уменьшилось число обращений граждан в ЦЗН по сравнению с 2016 г. При этом наблюдается незначительное увеличение числа заявленных работодателями вакансий. Из числа обратившихся, в среднем трудоустроено 74% граждан.

Далее, проанализируем движение рабочей силы, его динамику и проследим тенденцию изменения численности персонала (таблица 2.10):

Таблица 2.10

Анализ кадровых процессов в ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН» за  
2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	42	42	42	0
Среднесписочное число работников, чел.	39	39	39	0
Принято всего, чел.	2	1	1	-50 %
Выбыло всего, чел.	2	1	2	0
в т.ч.:	-	-	-	-
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию	2	1	2	0
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
Численность на конец года, чел.	42	42	41	- 2,3 %
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,05	0,02	0,02	-150 %
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,05	0,02	0,05	0
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	1,02	1,05	1,05	+2,8 %
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,05	0,02	0,05	0
Коэффициент абсентеизма	2,4	2,4	2,7	+11,1 %

Из таблицы 2.10 видно, что показатели за исследуемый период практически не меняются. Численность персонала и среднесписочная численность стабильны. Количество выбывших и принятых работников равнозначны. Коэффициент текучести кадров держится на низком уровне (0,05). Количество штатных единиц – 42, все ставки заполнены. Динамика показателей незначительна. Из этого можно сделать вывод о стабильности организации с точки зрения кадровых процессов.

Далее, представлена таблица анализа кадровых процессов в Губкинском центре занятости:

Анализ кадровых процессов в ОКУ «Губкинский городской ЦЗН» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Численность персонала на начало года, чел.	22	22	23	0
Среднесписочное число работников, чел.	21	21	21	0
Принято всего, чел.	1	2	1	-50 %
Выбыло всего, чел.	1	3	1	0
в т.ч.:	-	-	-	-
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию	1	3	1	0
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
Численность на конец года, чел.	22	22	23	- 2,3 %
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,05	0,02	0,02	-150 %
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,05	0,02	0,05	0
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	1,02	1,05	1,05	+2,8 %
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,05	0,02	0,05	0
Коэффициент абсентеизма	2,4	2,4	2,7	+11,1 %

Для этой организации также характерна стабильность. Показатели текучести персонала, оборота по приему и выбытию в норме. Все штатные единицы заполнены.

По результатам анализа таблиц, приведенных выше, можно сделать вывод о стабильности кадровых составов в исследуемых организациях. Это учреждения с небольшим штатом, большинство сотрудников которых работают здесь уже много лет. С одной стороны, это положительно характеризует кадровую политику учреждений, но с другой стороны это может свидетельствовать во многом о нежелании нововведений.

Далее, проанализируем структуру персонала, работающего в организации за последние три года (таблица 2.12).

Таблица 2.12

## Структура персонала ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»			
Персонал, всего в том числе:	42	42	41
1. Руководители	15	15	15
2. Специалисты	24	24	23
3. Рабочие	3	3	3
ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»			
Персонал, всего в том числе:	22	23	23
1. Руководители	8	8	8
2. Специалисты	11	12	12
3. Рабочие	3	3	3

Из таблицы 2.12 можно увидеть, что большинство работников организации – специалисты (57%). Большинство из них – ведущие инспекторы, принимающие граждан и взаимодействующие с работодателями. Руководители составляют 35% от общего количества работающих. Это связано с наличием у семи функциональных подразделений своего руководителя и его заместителя при достаточно небольшом штате работников в целом.

Доля рабочего персонала в организации мала. К ним относятся младший обсуживающий персонал (водители и уборщицы).

Далее, в таблице 2.13 представлен анализ групп работников организации по полу:

Распределение работников по полу базовых организаций исследования

Наименование организации	Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
		Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»	1.Руководители	4	27	11	73
	2.Специалисты	2	8,7	21	91,3
	3.Рабочие	2	66,6	1	33,3
	Итого:	8	19,5	33	80,5
ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»	1.Руководители	1	14,3	7	85,7
	2.Специалисты	0	0	12	100
	3.Рабочие	1	50	2	50
	Итого:	2	9	22	91

По данным из таблицы 2.13 можно наблюдать, что более 80 % сотрудников организации – женщины. Среди специалистов представительницы женского пола занимают более 90% рабочих мест. Среди руководящего звена – 73%. Такие показатели являются характерными для данной сферы деятельности в целом.

После изучения количественных и качественных характеристик персонала, анализа организационных структур, необходимо перейти к непосредственно к анализу системы маркетинга персонала исследуемых организаций.

С точки зрения маркетинга персонала можно выделить следующие задачи службы занятости:

1. Изучение и прогнозирование рынка труда.
2. Прогнозирование числа рабочих мест и потребностей в них различных категорий населения.
3. Анализ и прогнозирование спроса и предложения на рабочую силу, информирование населения и работодателей о состоянии рынка труда.

4. Учет свободных рабочих мест и граждан, обращающихся по вопросам трудоустройства.

Основной целью службы занятости населения является реализация политики занятости на региональном уровне.

Исходя из того, что рынок труда может быть внутрифирменным и внешним. Эти рынки имеют тесное взаимодействие. Именно эти процессы взаимодействия и анализирует службы занятости населения. Как маркетинговый посредник на рынке труда можно выделить следующие функции:

- сбор сведений и учет вакантных рабочих мест на предприятиях города;
- организация работы по специальным программам занятости населения;
- сбор сведений о высвобождении граждан с предприятий;
- мониторинг рынка труда округа;
- осуществление предложений работодателям о целесообразности привлечения иностранных работников.

Применительно к маркетингу персонала, служба используют некоторые способы сбытовой и традиционной концепции маркетинга персонала.

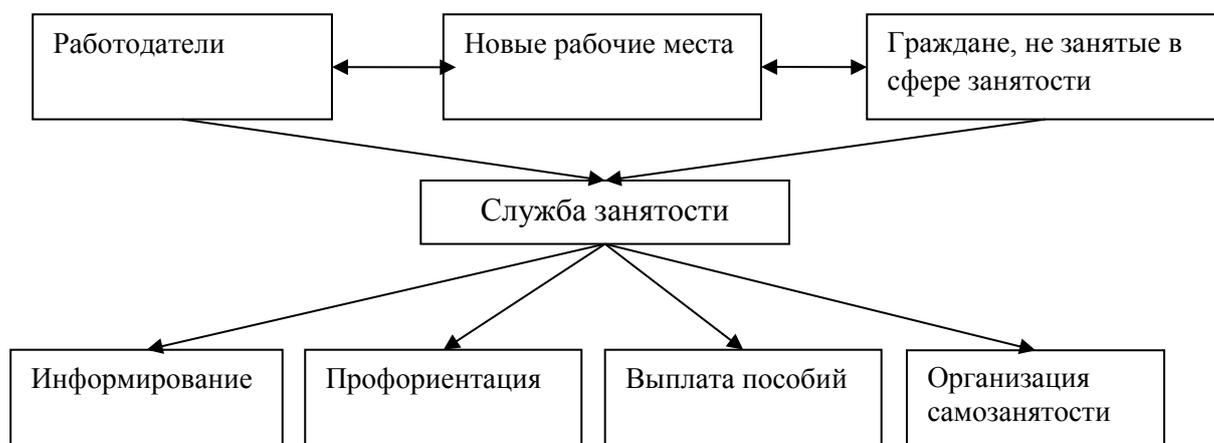


Рис. 2.12 Роль службы занятости населения в развитии и взаимодействии элементов рынка труда

Для анализа системы маркетинга персонала в учреждениях-посредниках на рынке труда можно представить через выделения элементов маркетинга персонала-микс.

Чаще всего в данном аспекте называют четыре основных маркетинговых элемента (4P): продукт, цена, место, стимулирование.

В состав этих мероприятий должны входить все возможные варианты варьирования показателями из перечисленных выше блоков.

На рис. 2.13 представлена модель 4P – комплекс маркетинга персонала исследуемых организаций.



Рис. 2.13 Модель маркетинга персонала учреждений служб занятости

1. Элемент «Товар» Товарный комплекс формируется за счет совокупности экономического, социального и профессионального блоков. В исследуемых организациях можно представить комплексом тех государственных услуг, которые имеют маркетинговое направление на рынке труда.

2. Каналы, через которые происходит продвижение «товара» служб занятости здесь представлены мероприятиями и областными акциями, направленными на взаимодействия с работодателями с соискателями.

Главная цель акции «Траектория карьеры» – содействие трудоустройству выпускников высших учебных заведений, которые выходят на рынок труда.

В целях обеспечения более широкого доступа граждан к интернет-ресурсам службы в центрах занятости населения установлены информационные киоски (инфоматы). Также, появилась возможность для обращения в службу занятости в электронном виде через портал «Госуслуги».

На базе учебных центров, с которыми сотрудничает ЦЗН, обучается каждый шестой безработный из всей численности безработных граждан. Отмечается высокий уровень трудоустройства, после прохождения обучения достигающий 85,5%.

3. Элемент «Цена» является специфичным для государственного учреждения, так как услуги предоставляются бесплатно. При этом служба занятости осуществляет социальные выплаты гражданам, признанным безработными.

4. Одной из функций служб занятости является информирование о положении на рынке труда региона. Система коммуникаций и связей с общественностью выстроена в исследуемых организациях на достаточно низком уровне.

Федеральная служба по труду и занятости с 2009 г. открыла информационный портал «Работа в России», где публикуются сведения о вакансиях и соискателях работы из федеральных хранилищ данных в сфере занятости, созданных Федеральной службой по труду и занятости РФ для реализации возложенных на него полномочий. На 1 января 2018 г. в базе вакансий было более 1,5 млн. рабочих мест.

Реализуя на рынке труда стратегии поиска и привлечения пригодной рабочей силы, предприятие в собственном диалоге с будущими работниками оказывается под влиянием условий и факторов, исходящих от различных внутренних и внешних субъектов, которых можно квалифицировать системными партнерами.

Таблица 2.14

## Системные партнеры и конкуренты

Признак	Системный партнер
Внутренние	Руководители
	Сотрудники
Внешние	Вузы
	Районная администрация
	Многофункциональные центры
	Работодатели
	Службы управления персоналом организаций
Конкуренты	
	Коммерческие агентства по подбору персонала

Если рассматривать конкурентов служб занятости, то здесь можно выделить коммерческие агентства по подбору персонала. В Белгородской области данные структуры появились сравнительно недавно. Большинство из них работают на денежной основе только с работодателями, соискателям услуги предоставляются бесплатно. С точки зрения функционирования рынка труда наличие в его инфраструктуре как государственных, так и негосударственных организаций-посредников, конкурирующих друг с другом, является фактом положительным, ибо любой рынок – это в первую очередь конкуренция. При этом основная роль агентств по подбору и отбору персонала состоит не столько в борьбе с безработицей, сколько в улучшении

структуры занятости, повышении конкурентоспособности бизнеса. Коммерческие агентства уделяют большее внимание соискателям с более высокой квалификацией и используют в своей деятельности более прогрессивные методы работы с клиентами (например, электронный рекрутинг). Государственная служба занятости в основном занята оказанием всесторонней помощи различным категориям граждан, которые имеют пониженную конкурентоспособность на рынке труда.

Согласно данным агентства по трудоустройству Reed, уже сейчас более 80% нанимателей в первую очередь рассматривают кандидатуры соискателей, представивших свое резюме в электронном виде, поскольку это, в частности, свидетельствует об их компьютерной грамотности. Сами соискатели также хорошо осознают преимущества электронного резюме – более половины опрошенных Reed компаний уже сегодня получают свыше 90% заявок о приеме на работу именно в такой форме. Данные тенденции предоставляют кадровым агентствам новые возможности дальнейшего развития своего бизнеса в направлениях углубления специализации, расширения сферы предлагаемых заказчикам услуг, повышения их качества, оперативности предоставления, а также повышения эффективности рекрутинга.

Появление частных работодателей, выплачивающих, как правило, более высокую заработную плату, и развитие между ними конкуренции за рабочую силу будут способствовать повышению цены труда, приближению ее к фактической стоимости рабочей силы. Роль служб занятости в этом процессе – содействие расширению конкуренции по стороне спроса на рабочую силу посредством привлечения вакансий, особенно со стороны частных работодателей.

Целесообразным является изучение мнения о качестве предоставляемых службами занятости услуг среди ее клиентов. В качестве инструмента оценки удовлетворенности клиентов был использован метод опроса. Опрос проводился как среди посетителей службы занятости так среди

работодателей. Соискателям было предложено ответить на два вопроса: какова их цель посещения службы занятости и насколько они удовлетворены своим посещением. Работодатели должны были ответить на три вопроса: какова цель обращения, если они обратились за подбором персонала, то какой уровень квалификации необходим работодателю, и оценить уровень удовлетворенности.

Результаты опроса представлены в таблицах ниже:

Таблица 2.15

## Результаты опроса посетителей центра занятости

Цель посещения службы занятости				
Получение информации о вакансиях	Консультация по вопросам трудоустройства	Получить статус безработного гражданина	Профессиональная переподготовка	Другое
32	11	49	5	3
Уровень удовлетворенности услугами				
Удовлетворен полностью	Удовлетворен частично	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	
34	46	14	6	

Таблица 2.16

## Результаты опроса работодателей

Цель обращения в службу занятости				
Подбор персонала	Информирование о положении на рынке труда		Другое	
68	29		3	
Уровень квалификации необходимого персонала				
Руководители	Специалисты с высшим образованием	Специалисты со средним образованием	Квалифицированные рабочие	Неквалифицированные рабочие
2	3	41	32	22
Уровень удовлетворенности услугами				
Удовлетворен полностью	Удовлетворен частично	Скорее не удовлетворен		Не удовлетворен
18	31	39		12

Среди соискателей почти 50% опрашиваемых обращаются в центр занятости для того, чтобы получить статус безработного. Из этого можно сделать вывод о том, что центр занятости в малых городах остаются прежде всего источником для получения социальных выплат.

Получение информации о вакансиях – цель посещения 32% опрошенных. Для того, чтобы узнать какие вакансии на данный период времени предлагают работодатели, не обязательно становиться на учет как безработный гражданин. Эту информацию можно получить через инфоматы или стенды.

За консультацией по вопросам трудоустройства обращаются только 11%. Это может говорить о нежелании или недоверии соискателя перекладывать проблему трудоустройства на инспектора центра занятости.

С увеличением уровня образования снижается желание осуществлять профессиональную переподготовку. Респонденты с высшим или средним профессиональным образованием считают, что должны работать по своей специальности. Это логично, так как они потратили на свое обучение они потратили больше времени и сил, а профессиональная переподготовка не дает гарантии трудоустройства.

Исходя из вышеуказанного, очевидно, что пока из своего богатого функционального содержания центры занятости задействовали лишь три главных направления: регистрация и обеспечение пособиями безработных, подбор для них вакансий и организация профессиональной переподготовки и переобучения.

Другие функции менее значимы для посетителей, поскольку выбор функций здесь имеет скорее прагматический характер. Что касается удовлетворенности от оказанных услуг, то 46% опрошенных получили частичное удовлетворение от посещения центра занятости, 34% удовлетворены полностью. Рассматривая это в контексте того, что большинство посетителей центра занятости являются безработными, что влияет на их психологическое состояние, это можно назвать высоким показателем. Но, как было отмечено ранее, что из обширного функционала службы занятости посетители выбирают только малую его часть.

Что касается сегмента работодателей, основная их цель обращения в центр занятости, как показали результаты исследования, является получение

услуги по подбору в персонале (68%). Работодателей, желающих получить информацию о состоянии рынка труда района или округа 29% из опрошенных.

Уровень квалификации персонала, который указывают работодатели для поиска персонала через центр занятости – это специалисты со средним образованием (41%) и квалифицированные рабочие (32%). Специалистов с высшим образованием и руководителей работодатели предпочитают не искать через центры занятости.

Что касается удовлетворенности от оказываемых услуг, то результаты опроса показывают, что многие из работодателей больше склоняются к неудовлетворенности (39%), удовлетворены частично 31% опрошенных работодателей. Полностью удовлетворенными остались только 18 % работодателей. Из этого можно сделать вывод о том, что многие руководители и кадровые службы предприятий считают, что механизм по подбору персонала в центрах занятости недостаточно отработан. Это также может быть связано с несоответствием профессионально-квалификационной структуры спроса и предложения, что усложняет подбор. В банке вакансий имеется значительное количество заявленных работодателями вакансий, но их качество недостаточное. Уровень квалификации безработных граждан также не всегда соответствует требованиям к вакансии.

Но, при этом можно уверенно утверждать, что центры занятости сумели в большинстве случаев сформировать свой имидж и авторитет. Поэтому возможен следующий вывод: центры занятости населения – реально действующие и необходимые социальные субъекты социальной инфраструктуры территорий, имеющие широкую сферу воздействия на население, прежде всего незанятое.

Не развернута пока в полном объеме деятельность по юридическому консультированию, маркетингу в сфере занятости и изучению рынка труда. Здесь требуются дополнительные усилия и соответствующие кадры, способные глубже и шире реагировать на имеющиеся возможности.

Анализ системы маркетинга персонала будет неполным без изучения непосредственно персонала, который вовлечен в процесс деятельности. Для персонала как объекта маркетингового воздействия уровень вовлеченности. Для получения была проведена оценка уровня вовлеченности как эффекта маркетинговой деятельности в отношении персонала при помощи методики созданной Gallup Inc. – Q12.

Методика представляет собой опросник, состоящий из 12 утверждений, на которые респондент должен ответить положительно или отрицательно.

В опросе приняли участие в совокупности 59 человек: 39 – работники ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН», 20 – ОКУ «Губкинский городской ЦЗН».

Индекс вовлеченности персонала рассчитывается путем составления пропорции (Формула 2.1)

$$D_{\text{влч}} = \frac{\text{Количество положительных ответов}}{\text{Общее количество ответов}} \times 100 \quad (2.1)$$

В зависимости от значения, полученного путем расчета по формуле 2.1, уровень вовлеченности может быть следующим:

Таблица 2.17

Шкала значений индекса вовлеченности

Значение, %	Индекс вовлеченности
От 0 до 20	Низкий
От 20 до 40	Ниже среднего
От 40 до 60	Средняя
От 60 до 80	Выше среднего
От 80 и выше	Высокая

Развернутый анализ результатов исследования представлен в Приложении 13. Проведенное исследование позволяют оценить текущий уровень вовлеченности персонала как средний (56% в ОКУ

«Старооскольский городской ЦЗН» и 52% в ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»).

Из положительных моментов можно выделить то, что более 80% опрошенных осознает, каких результатов ожидает от них руководство. Также, 86% сотрудников разделяют миссию и стратегию организации. Положительно респонденты оценили стремление своих коллег к качественному выполнению работы (100% опрошиваемых).

Отрицательные ответы были получены на вопросы о похвале за хорошо выполненную работу и об отношении к работнику как к личности. Также, почти половина респондентов (48%) не имеют коллег, которые бы способствовали их профессиональному развитию. Недостаточно высоко была оценена возможность в организациях приобретению новых знаний и профессионального роста.

Невысокие показатели можно наблюдать по ответам на вопросы о наличии инструментов для надлежащего выполнения работы и возможности делать то, что респондент умеет делать лучше всего.

Исходя из исследований вовлеченности персонала через маркетинговый профиль, то здесь можно увидеть что категория «Человеческий капитал» показывает уровень вовлеченности выше среднего (73% – ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН», 78% – ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»). В данную категорию вошли директора учреждений, аппарат его заместителей, линейные руководители. То есть, у руководящих работников организации уровень вовлеченности выше.

Таблица 2.18

Уровень вовлеченности персонала исследуемых организаций в зависимости от маркетингового профиля

ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»		ОКУ «Губкинский городской ЦЗН»	
Маркетинговый профиль		Маркетинговый профиль	
Кадры	Человеческий капитал	Кадры	Человеческий капитал
56 %	73 %	52 %	78 %

Из вышеизложенного можно заключить о достаточно низком внимании руководства на личностных качествах сотрудников и возможности профессионального роста. В коллективе не просматривается высокого уровня неформальных отношений. При этом, сотрудники хорошо понимают что требуется от их работы, разделяют миссию организации. У руководителей уровень вовлеченности выше, чем у рядовых сотрудников.

После построения модели маркетинга персонала 4P и выявления уровня вовлеченности персонала в исследуемых организациях, методом SWOT-анализа проанализируем результаты исследования для выявления проблемных зон для организаций исследования:

Таблица 2.19

Матрица SWOT-анализа

Возможности	Опасности (риски)
1. Увеличение количества работодателей в регионе 2. Возможность обслуживания населения близлежащих районов 3. Развитие информационных технологий органов службы занятости края на период до 2020 года 4. Уровень вовлеченности руководителей выше среднего	1. Появление в инфраструктуре рынка труда региона конкурентных организаций (рекрутинговые агентства) 2. Угроза застоя из-за отсутствия обновления кадрового состава 3. Только около 30% от общего количества работодателей заявляют в органы службы занятости сведения об имеющихся вакансиях. 4. Ужесточение требований работодателей к соискателям рабочих мест Соискатели более высокого уровня квалификации предпочитают пользоваться услугами конкурентных организаций
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Кадровая обеспеченность 2. Высокий уровень подготовки персонала 3. Четкое разделение функциональных обязанностей 4. Стабильный кадровый состав 5. Стабильное бюджетное финансирование 6. Поддержка со стороны государства 7. Возможность взаимодействия с ведущими предприятиями региона 8. Высокая доверенность со стороны работодателей и соискателей	1. Зависимость от федерального и областного бюджета 2. Отсутствие четких положений в области развития маркетинга персонала 3. Перегруженность специалистов 4. Анализ только текущей потребности предприятий в рабочей силе в профессионально-квалификационном разрезе по имеющимся в банке данных органов службы занятости не позволяет осуществлять прогноз потребности организаций в квалифицированных кадрах на средне - и долгосрочную перспективу 5. Средний уровень вовлеченности персонала в учреждении 6. Недостаточная привлекательность соискателей – высококвалифицированных специалистов

## Выводы по Главе 2:

По результатам комплексного исследования актуального состояния системы маркетинга персонала в исследуемых организациях и учитывая сложившуюся ситуацию на рынке труда Белгородской области, были выявлены следующие проблемы:

1. Комплексная система маркетинга персонала в деятельности службы занятости отсутствует, что мешает им в полной мере контролировать ситуацию на рынке труда.

2. По итогам проведения оценочных мероприятий, анализа качественных характеристик персонала, организационных структур исследуемых организаций было выявлено, что уровень удовлетворенности клиентов служб занятости (работодателей и соискателей рабочих мест) находится на низком уровне: соискатели отмечают частичное удовлетворение, работодатели – скорее не удовлетворены. У многих работодателей есть мнение о низком уровне качества подбора персонала через центры занятости. Влияние на это оказывает и несоответствие профессионально-квалификационной структуры спроса и предложения, что усложняет подбор. В реестрах центров занятости имеется большое количество вакансий, но их качество низкое. Уровень квалификации безработных граждан также не всегда соответствует требованиям к вакансии.

3. На сегодняшний день в регионе у службы занятости появились конкуренты – рекрутинговые агентства и агентства по подбору персонала. Многие из них позиционируют себя как источник подбора персонала высококвалифицированных специалистов. В службе занятости недостаточно привлекательна для таких соискателей.

4. Вовлеченность самих работников исследуемых организаций среднего уровня (54,3 %). У руководителей уровень вовлеченности выше, чем у подчиненных. Это достаточно низкие показатели при выявленном уровне удовлетворенности клиентов.

5. При изучении комплекса маркетинга персонала в службах занятости было выявлено низкое использование коммуникационной функции маркетинга персонала.

5. На рынке наблюдается структурное несоответствие спроса и предложения. Между этими показателями образовалась большая разница. Востребованы электрики, механики, инженеры, водители, каменщики, бетонщики, штукатуры. Низкий спрос наблюдается на юристов, бухгалтеров, экономистов. Наблюдается спрос на высококвалифицированные кадры с ужесточением требований, предъявляемых работодателями к претендентам на рабочие места (по возрасту, стажу, образованию и другим критериям). Это одна из основных причин дисбаланса между спросом и предложением, что осложняет трудоустройство обращающихся в службу занятости граждан. В структуре спроса преобладают две крайности: либо вакансии требуют очень высокой квалификации (ограниченный круг специалистов), либо – невысокой (низкий уровень заработной платы).

### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА КАК РЕСУРСА ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

#### **3.1 Рекомендации по развитию маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда Белгородской области**

В данном разделе представлены рекомендации и мероприятия по развитию маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда в исследуемых организациях путем решения проблем, выявленных в ходе исследования.

В данный момент активно начинается развитие теории и практики маркетинга персонала. Это движение осуществляется в виде многоаспектного исследования взаимодействия субъектов и объектов рынка труда. Маркетинг персонала еще нельзя считать сформировавшимся направлением, требуется дальнейшая более глубокая имплементация в актуальные проблемы работы с персоналом, в том числе и глобального характера – оценка уровня жизнедеятельности населения в рамках отрасли, региона.

В предыдущей главе был проведен анализ использования маркетинга персонала в исследуемых организациях, а также было проведено исследование рынка трудовых ресурсов Белгородской области. В ходе проведенного SWOT-анализа были выявлены проблемы в исследуемых организациях.

Основные рекомендации и мероприятия по решению проблем, выявленных в предыдущем параграфе в представлены в таблице 3.1:

Рекомендации и мероприятия по развитию маркетинга персонала как ресурс формирования рынка труда в ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»

№ п/п	Рекомендация	Мероприятия	Результаты
1.	Совершенствование системы маркетинга персонала в учреждении службы занятости	1.1 Разработка программы «Развитие маркетинга персонала в учреждении службы занятости населения» 1.2 Классификатор обобщенной привлекательности вакансий	– повышение качества анализа конъюнктуры рынка труда; – повышение коэффициента удовлетворенности клиентов; – повышение показателей найма; – увеличение числа трудоустроенных из числа обратившихся в поиске работы в течение отчетного периода
2.	Внесение изменений в организационную структуру учреждения	2.1 Введение нового структурного подразделения – отдел по связям с общественностью	– совершенствование продвижения информации и рекламы таких услуг как рекрутинговые и информационные
3.	Привлечение лиц, имеющих занятость, но не удовлетворенных условиями труда, специалистов высокой квалификации	3.1 Разделение функциональных обязанностей специалистов отдела трудоустройства на работу с определенной профессиональной группой или категорией лиц 3.2. Формирование банка квалифицированных кадров, в том числе лиц, имеющих работу 3.3. Сегментирование клиентов (соискателей и работодателей) с целью определения их потребностей.	– повышение клиентоориентированности деятельности службы занятости; – снижение коэффициента напряженности

№ п/п	Рекомендация	Мероприятия	Результаты
4.	Повышение уровня качества заявленных вакансий от работодателей	<p>4.1 Разработка многовариантных бланков по оперативному получению заявок позволяют при первом контакте выяснить необходимые требования и понять серьезность намерений заказчика.</p> <p>4.2 Составление полного списка кандидатов, представляющих потенциальный интерес и удовлетворяющих задачам заказчика, с замечаниями и аргументацией индивидуально по каждому кандидату</p> <p>4.3 Внесение изменений в бланк заявки о потребности в трудовых ресурсах</p>	<p>– повышение удельного веса закрытых вакансий (за счет успешного подбора кандидатов из числа соискателей) в общей численности вакансий;</p> <p>– улучшение качества банка вакансий по количеству вакансий, их структуры по профессиям, должностям и специальностям, уровня оплаты труда</p>

1. Система маркетинга персонала в исследуемых организациях нуждается в совершенствовании. Поэтому, была разработана программа «Развитие маркетинга персонала в учреждении службы занятости населения», описание которой будет представлено в следующем параграфе.

2. Для расширения возможностей трудоустройства граждан и оказания услуг работодателям в подборе необходимых работников органами службы занятости необходимо провести работу по информированию населения и работодателей о положении на рынке труда путем пополнения банка вакансий (свободных рабочих мест). Наибольшее число вакантных рабочих мест отмечалось в летние месяцы, при этом каждая четвертая вакансия заявлялась организациями промышленности, каждая шестая – организациями здравоохранения, социального обеспечения, образования, культуры и науки, каждая седьмая – организациями строительства, каждая десятая – организациями торговли или общественного питания.

3. Разделение функциональных обязанностей специалистов отдела

трудоустройства на работу с определенной профессиональной группой или категорией лиц. Так как для специалистов, которые имеют более высокую квалификацию и для их трудоустройства необходим особый подход и подбор вакансий, предлагается разделить специалистов службы занятости по работе с определенной профессиональной группой, руководствуясь принципами организации маркетинга в кадровых агентствах.

Это должно мотивировать государственные учреждения шире внедрять принципы и технологии маркетинга в свою деятельность, а также искать индивидуальные (оригинальные) решения оказания услуг, что не может не сказаться на удовлетворенности клиентов.

4. Служба занятости населения имеет клиентоориентированную направленность. Как показал анализ системы маркетинга персонала, информационная функция и инструменты, необходимые для выполнения этой функции (стимулирование и продвижение) развиты очень слабо. От предоставления качества услуг как работодателям, так и соискателям зависит качество выполнения программы занятости населения. Необходимо, чтобы эта функция была сосредоточена на конкретных специалистах. Целесообразно наличие в учреждении такого структурного подразделения как отдел по связям с общественностью.

Внедрение в организационную структуру нового подразделения предполагает выполнение следующих функций:

1. Установление доверия к органам службы занятости как одного из субъектов маркетинга персонала, влияющих на установление благоприятной среды на рынке труда.

2. Работа по созданию и развитию благоприятного имиджа служб занятости в глазах общественности всех субъектов рынка труда.

3. Анализ воздействия на общественное мнение и социальные обстоятельства.

4. Участие в создании благоприятной общественной атмосферы и предотвращении конфликтов на рынке труда.

5. Прогнозирование и изучение конъюнктуры рынка труда.
  6. Социологический анализ информации о лицах, оставшихся без работы, с целью выявления их способностей и дальнейшей адаптации.
  7. Проведение исследований, посвященных вопросам повышения квалификации и переобучения временно незанятых работников;
  8. Получение социологической информации для выдачи рекомендаций по созданию новых рабочих мест.
  9. Изучение общественного мнения населения о возможностях трудоустройства и отношения к органам службы занятости.
- Также, это позволит снизить перегруженность специалистов и обеспечить индивидуальный подход к соискателям рабочих мест.

Таблица 3.2

Предполагаемая структура отдела по связям с общественностью в исследуемых организациях

ОКУ Губкинский городской ЦЗН»	ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»
Ведущий инспектор	Начальник отдела по связям с общественностью
	Ведущий инспектор

В зависимости от размеров самой организации и территорий, ими обслуживаемых, для Губкинского ЦЗН целесообразно введение одной ставки в отделе, в Старооскольском ЦЗН предлагается ввести две новые должности: начальника отдела и ведущего инспектора.

В целом, можно сказать, что есть резкая необходимость в выстраивании высокоэффективной схемы взаимодействия между всеми ведомствами, заинтересованными в проведении правильной и целенаправленной политики занятости. Использование маркетинговых технологий в деятельности государственной службы занятости населения заключается в том, взаимодействии всех заинтересованных сторон, на изучении потребностей и интересов социальных субъектов, а реализация социальных проектов приводит к изменению сознания и поведения людей.

### 3.2 Разработка программы развития маркетинга персонала как инструмента формирования рынка труда в деятельности учреждений службы занятости

Деятельность в области маркетинга персонала в учреждениях службы занятости и ее влияние на формирования на региональный рынок труда находится в тесной взаимосвязи и является закономерным следствием современных тенденций в сфере занятости и определяет формирование устойчивой позиции основных субъектов деятельности на рынках труда, поскольку позволяет достигать взаимных выгод от взаимодействия сторон трудовых отношений, обеспечивать повышение конкурентоспособности участников рынка. Поэтому, предлагается разработка программы развития маркетинга персонала в контексте инфраструктуры рынка труда.

Для разработки программы необходимо руководствоваться следующим алгоритмом разработки программы в области маркетинга персонала (Рис.3.1):

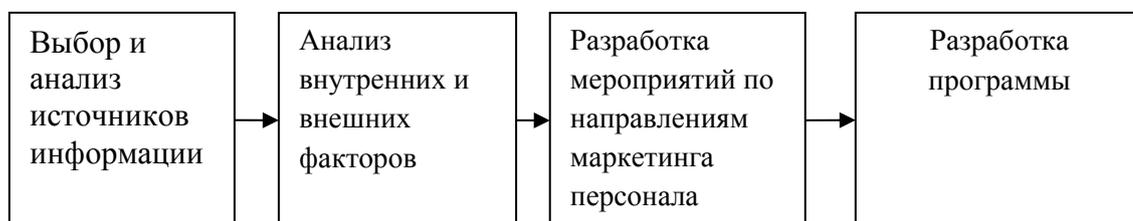


Рис. 3.1 Алгоритм разработки программы в области маркетинга персонала

Программа развития маркетинга персонала как инструмента формирования рынка труда содержит:

1. Резюме программы, содержащее сведения:

- участники программы,
- цель разработки Программы,
- обоснование разработки Программы,
- конечные результаты.

2. Целевые группы, на которые направлены мероприятия Программы.

3. Целевые показатели, на которые направлена Программа.

4. Маркетинговые мероприятия.

5. Ресурсы.

6. Регламент функционально-технологического распределения исполнителей по выполнению этапов Программы.

1. Резюме программы представлено в таблице ниже:

Таблица 3.3

Резюме программы развития маркетинга персонала как инструмента формирования рынка труда

№ п/п	Наименование программы: Программа развития маркетинга персонала как инструмента формирования рынка труда Белгородской области	
1	Участники Программы	ОКУ «Губкинский городской ЦЗН» ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН»
2	Цель разработки Программы	Создание и развитие эффективной системы маркетинга персонала службы занятости в рамках клиентоориентированного подхода на рынке труда
3.	Обоснование Программы	Результаты исследования и анализ опыта работы других посредников по трудоустройству показал, что четкая система маркетинга персонала, ориентированного на рынок труда отсутствует, что мешает данным структурам эффективно выполнять свои маркетинговые функции.
5.	Сроки выполнения Программы	В течение года

2. Целевыми группами, на которую направлены мероприятия Программы являются:

- сотрудники учреждений службы занятости,
- работодатели региона,
- граждане, состоящие на учете в службах занятости и работающие граждане, которых не устраивают условия труда.

Целевые показатели представлены в таблице 3.4:

## Целевые показатели, характеризующие работу органов служб занятости

Группы показателей	Наименование показателей
Посредничество в трудоустройстве	Численность трудоустроенных из числа обратившихся в поиске работы в течение отчетного периода.
Участие в программах	Общая численность участников различных программ активной политики занятости.
Число вакансий	Количество зарегистрированных вакансий в отчетном периоде. Средняя продолжительность существования вакансии. Удельный вес закрытых вакансий (за счет успешного подбора кандидатов из числа соискателей) в общей численности вакансий. Удельный вес длительно не заполняемых вакансий в общем числе вакансий. Количество посетителей официального сайта для поиска вакансий (ежемесячное)
Удовлетворенность клиентов	Удовлетворенность граждан услугами службы занятости
Вовлеченность персонала	Уровень вовлеченности работающего персонала

Маркетинговая деятельность службы занятости является закономерным следствием современных тенденций в сфере занятости населения и необходимости решения таких вопросов, как обеспечения соответствия между спросом и предложением рабочей силы, формирование качества трудовой жизни, достижение эффективной занятости и минимизации безработицы.

Современная рыночная конъюнктура требует от участников рынка труда универсального и гибкого комплекса маркетинговых инструментов для быстрого реагирования на изменения рынка труда. Использование маркетинговых технологий в деятельности службы занятости заключается во взаимодействии всех заинтересованных сторон рынка труда, изучении потребностей и интересов субъектов рынка труда, а реализация маркетинговых технологий приводит к успешному регулированию процессов формирования и распределения трудовых ресурсов.

На данный процесс оказывают влияние множество факторов, в частности, дифференцированное разделение функций маркетинга персонала

в системе организации. Это приводит к необходимости разработки и внедрения новых методов и инструментов маркетинга персонала, ориентированного на рынок труда. Основой для внедрения процедуры маркетинговых исследований рынка труда и персонала является введение функциональной подсистемы маркетинга персонала. Принципы разработки и применения документации, регламентирующей разделение труда в системе маркетинга персонала, определяются функционально-технологическими и организационно-распорядительными документами. Следовательно, при формировании организационной структуры перечень подсистем должен определяться так, чтобы каждая отдельная подсистема отвечала за отдельный участок работы в организации.

Мероприятия по реализации основных направлений программы

1. Разработка и создание информационной системы с данными о рынках труда.

2. Разработка информационной системы мониторинга рынка труда включая:

- нормативно-правовое обеспечение,
- организационное обеспечение,
- научно-методическое обеспечение,
- материально-техническое обеспечение,
- кадровое обеспечение,
- финансовое обеспечение.

3. Пересмотр порядка обмена маркетинговой информации внутри учреждения к роли отдела в формировании и принятии решений.

4. Внесение изменений в штатную структуру путем создания нового структурного подразделения: отдел по связям с общественностью.

5. Создание моделей специалистов учреждения.

6. Разработка структуры деловой беседы на основе клиентоориентированного подхода.

7. Издание (ежегодное) информационного бюллетеня по имеющимся вакансиям, с указанием реальными показателями трудоустройства.

8. Утверждение алгоритма проведения маркетингового исследования рынка труда (Приложение 15).

9. Подготовка и распространение в СМИ официальных сообщений, пресс-релизов и других информационных материалов по вопросам предоставления государственных услуг.

10. Семинар-совещание по обмену опытом работы специалистов службы занятости региона.

11. Организация повышения квалификации персонала отдела трудоустройства.

12. Разработка структуры деловой беседы на основе клиентоориентированного подхода.

13. День открытых дверей, посещение учреждений (экскурсии).

14. Контакты с институтами, которые формируют общественное мнение на рынке труда.

15. Разработка многовариантных бланков по оперативному получению заявок позволяют при первом контакте выяснить необходимые требования и понять серьезность намерений заказчика.

16. Проведение социологического опроса по выявлению уровня удовлетворенности клиентов службы занятости.

17. SWOT-анализ развития маркетинга персонала.

18. Анализ результатов.

Регламент функционально-технологического распределения исполнителей.

Закрепление различных функций системы маркетинга персонала зависит от ряда факторов: размеров организации, способов влияния на принятие решения в организации, а также методического и технического оснащений структурных подразделений.

В рамках исследования в таблице 3.5 представлен регламент функционального и технологического разделения труда между структурными подразделениями.

Условные обозначения:

Д – директор учреждения.

ОВР – Отдел по взаимодействию с работодателями и трудовой миграции.

ОРЗ – Отдел реализации программ занятости и анализа рынка труда.

ОАС – Отдел автоматизированных систем управления.

ОТ – Отдел трудоустройства.

ОПП – Отдел организации профессиональной подготовки.

ОБУ – Отдел финансово-бухгалтерского учета и планирования закупок.

ОКР – Отдел административной и кадровой работы.

О – ответственное подразделение.

У – участник процесса.

И – предоставление информации.

С – согласование.

Р – принятие решения.

Таблица 3.5

Регламент функционально-технологического распределения исполнителей по выполнению этапов Программы

Наименование программы: Программа развития маркетинга персонала как инструмента формирования рынка труда Белгородской области									
Этапы	Исполнители:								
	Д	ОВР	ОРЗ	ОАС	ОТ	ОПП	ОБУ	ОКР	ОСО
1 этап	Р,С		И	О					
2 этап	Р,С	У, И	У, И	О		У, И	У	У	
3 этап	С	У	У		У,И	У,И	У,И	О,	
4 этап	С						У	О,И	
5 этап	С	И, У,С	И, У,С		И,У,С	И,У,С		О	

	Исполнители:								
	Д	ОВР	ОРЗ	ОАС	ОТ	ОПШ	ОБУ	ОКР	ОСО
6 этап	Р,С		И		О				
7 этап	С	У,И	У,И		У,И	У,И			О,Р
8 этап	Р	С	О	У	С				С
9 этап	С	У,И	У,И						О,Р
10 этап	У,И	У,И	У,И	У,И	У,И	У,И	У,И	У,И	У,И
11 этап	С				У			О	
12 этап	С				О,Р			У	У
13 этап	Р	У,И,С	У,И,С		У,И,С	У,И,С			О
14 этап	С,Р		У,И						О
15 этап	Р				О				У,С
16 этап	С,Р	У,И	У,И		У,И	У,И			О
17 этап	Р	У, И	У,И		У,И	У,И		С	С
18 этап	Р,О	У	У	У	У	У	У	У	У

Ожидаемые результаты и эффективность реализации мероприятий Программы:

1. Увеличение численности трудоустроенных посредством службы занятости населения.
2. Повышение эффективности проведенных программ активной политики занятости.
3. Увеличение числа зарегистрированных вакансий, поступивших от работодателей.
4. Увеличение числа удовлетворенности граждан услугами службы занятости.
5. Повышение уровня вовлеченности персонала учреждений.
6. Сокращение средней продолжительности существования вакансии.

7. Повышение уровня обеспечения информационной функции маркетинга персонала.

Выводы по Главе 3:

Маркетинг персонала еще нельзя считать сформировавшимся направлением, требуется дальнейшая более глубокая имплементация в актуальные проблемы работы с персоналом, в том числе и глобального характера – оценка уровня жизнедеятельности населения в рамках отрасли, региона, и государства в целом. Внедрение принципов методологии и практики маркетинга в систему работы учреждений службы занятости позволит детально понять факторы влияния маркетинговой среды на субъекты и предмет рынка труда. Для решения выявленных проблем системы маркетинга персонала в исследуемых организациях, описанных в предыдущей главе, были предложены следующие рекомендации и мероприятия. Была разработана программа развития маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда.

Результаты исследования и анализ опыта работы других посредников по трудоустройству показал, что четкая система маркетинга персонала, ориентированного на рынок труда отсутствует, что мешает данным структурам эффективно выполнять свои маркетинговые функции.

Цель создания программы состояла в создании и развитии эффективной системы маркетинга персонала службы занятости в рамках клиентоориентированного подхода на рынке труда. Программа включает в себя 18 этапов. Для распределения ответственных исполнителей и подразделений в организациях был составлен регламент функционально-технологического распределения исполнителей по выполнению этапов Программы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость поиска новых подходов к регулированию рынка труда обусловлена развитием рыночных отношений в экономике России, процессом децентрализации форм управления, возрастающей самостоятельностью экономических субъектов. Применение маркетинга является закономерным следствием современных тенденций в сфере занятости. Служба занятости как особый элемент в структуре рынка труда. Данные структуры являются посредниками на рынке труда, поэтому использование маркетинговых инструментов в их деятельности является закономерным.

Базами исследования выступали учреждения службы занятости населения Белгородской области: ОКУ «Старооскольский городской ЦЗН» и ОКУ «Губкинский городской ЦЗН». В исследовании была предпринята попытка разработать программу развития маркетинга персонала как инструмента формирования рынка труда, ориентированную на деятельность учреждений данной направленности.

Методами получения эмпирической информации послужили статистический анализ, статистическая сводка, сравнительный и графический анализ, применение показателей динамики, метод опроса, метод интерпретации полученных результатов – структурный метод, SWOT-анализ.

В ходе исследования были выполнены все поставленные задачи:

1. Были исследованы основные методологические аспекты концепции маркетинга персонала и выделить основные элементы и направления маркетинга персонала, ориентированного на рынок труда.

2. Были изучены особенности применения маркетинга персонала в деятельности учреждений службы занятости и выявлены проблемы.

4. Для устранения выявленных проблем были предложены рекомендации, направленные на решение выявленных в ходе исследования проблем.

5. Была разработана Программа развития маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда Белгородской области.

Положения, выносимые на защиту, состояли в следующем:

1. В условиях функционирования рынка труда маркетинг персонала нацелен на субъекты рынка труда через трудовые услуги и на удовлетворение потребностей работодателей. Развитие маркетинга персонала на рынке труда с точки зрения работодателей повышает возможности эффективно удовлетворять и тем самым удерживать сотрудников, обеспечивая себе устойчивое положение на рынке. Оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий, содействующих повышению эффективности труда.

2. Деятельность в области маркетинга персонала в учреждениях службы занятости и ее влияние на формирования на региональный рынок труда находится в тесной взаимосвязи. Исходя из этих соображений, представляется теоретически и практически значимым исследовать содержание применения методологии маркетинга в деятельности в учреждениях службы занятости населения. Особенно важным будет рассмотрение этой проблемы в формировании и развитии маркетинга персонала этой службы как государственного учреждения. В такой постановке указанная проблема не получила должного изучения.

3. Внедрение четкой программы маркетинга персонала в деятельность службы занятости позволит расширить влияние на процессы на рынке труда через использование клиентоориентированного подхода, то есть предполагающего высокую степень согласованности интересов и предпочтений сторон трудового взаимодействия, а также на применении методологических принципов в развитии маркетинга персонала.

Эмпирическое исследование состояния использования маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда состояло из следующих этапов:

1. Анализ рынка трудовых ресурсов Белгородской области.
2. Анализ комплекса маркетинга персонала исследуемых организаций.
3. Изучение уровня удовлетворенности клиентов исследуемых организаций.
4. Оценка персонала исследуемых организаций.
5. Обобщение результатов исследования путем построения матрицы SWOT.

Результаты, полученные в ходе эмпирического исследования состояния использования маркетинга персонала как ресурса формирования рынка труда:

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

2. В настоящий момент в учреждениях службы занятости механизмы использования маркетинга персонала недостаточно отработаны. Наблюдается несоответствие профессионально-квалификационной структуры спроса и предложения, что усложняет подбор. В банке вакансий имеется значительное количество заявленных работодателями вакансий, но их качество недостаточное. Комплексная система маркетинга персонала в деятельности службы занятости отсутствует, что мешает им в полной мере контролировать ситуацию на рынке труда.

3. Результаты опроса клиентов служб занятости (работодателей и соискателей рабочих мест) показывают, что уровень их удовлетворенности находится на низком уровне.

4. Уровень вовлеченность в работу персонала в исследуемых организациях находится на среднем уровне. Это достаточно низкие показатели при выявленном уровне удовлетворенности клиентов.

5. Выявлено недостаточное внимание к использованию информационной функции маркетинга персонала.

Итоговым выводом исследования можно считать универсальность и широкие возможности использования маркетинговых инструментов, методов, техник и принципов в различных направлениях изучения рынка труда.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности [Текст] : учеб.-практ. пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 285 с.
2. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 224 с.
3. Багирова, В.Л. Классический маркетинг в системе управления персоналом компании [Текст] / В.Л. Багирова, В.А. Киселева // Фармация. – 2014. – № 1. – С. 24-26.
4. Бастрон, Е.О. Влияние маркетинга персонала на имидж предприятия на рынке труда [Текст] / Е.О. Бастрон // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – № 41-1. – С. 84-89.
5. Белгородская область в цифрах. 2017 [Текст]: крат. статистический сборник / Белгородстат. – Белгород: 2017. – 272 с.
6. Беянина, И.В. Маркетинг персонала [Текст]: учеб. пособие / И.В. Беянина И. В., Л.М. Фомичева Л. М. – М.: Новые технологии, 2017. – 274 с.
7. Богданова, Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы [Текст] / Е.Л. Богданова. – М.: Прогресс – Академия, 2015. – 356 с.
8. Бушмин, И.А. Основные подходы к повышению клиентоориентированности в деятельности государственной службы занятости на локальных рынках труда [Текст] / И.А. Бушмин, А.С. Кальнеус // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 2(18). – С. 35-43.
9. Ванян, М.Л. Формирование и развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с работниками в корпоративных системах маркетинга персонала [Текст]: дис. ...д-ра экон. наук / М.Л. Ванян; Кубанский государственный университет. – Краснодар, 2015. – 191 с.

10. Виханский, О. С., Менеджмент [Текст]: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр : ИНФРА-М, 2014.–576 с.
11. Доклад «О состоянии и развитии конкурентной среды на рынках товаров и услуг Белгородской области» по итогам 2015 года [Текст]: офиц. текст. – Белгород, 2016 – 60 с.
12. Вукович, Г.Г. Современные технологии в системе маркетинга персонала современных предприятий [Текст] / Г.Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. – 2018. № 1 (33). – С. 231-233.
13. Герасимов, Б.И. Основы научных исследований [Текст]: учеб. пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Дробышева, Н.В. Злобина – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
14. Говорова, Н.А. Маркетинг персонала [Текст]: учебное пособие / Н.А. Говорова. – М.: ИД «АТИСО», 2009. – 363 с.
15. Горина, Е.Е. Служба занятости: проблемы формирования и оптимизация функционирования [Текст] / Е.Е. Горина // Регионология. – 2010. – № 2(71). – С. 176-186.
16. Государственное регулирование рыночной экономики [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. В.И. Кушлина. – М.: Издательство РАГС, 2015. – 829 с.
17. Дейнека, А. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А. В. Дейнека. – М.: «Дашков и К», 2010. – 292 с.
18. Доклад «О состоянии и развитии конкурентной среды на рынках товаров и услуг Белгородской области» по итогам 2015 года [Текст]: офиц. текст. – Белгород, 2016 – 60 с.
19. Дрокина К. В. Сравнительный анализ методических подходов к исследованию рынка труда [Текст] / К.В. Дрокина // Альманах современной науки и образования – 2013. – № 4 (71). – С. 48-51.
20. Дуракова, И.Б. Экономико-статистический анализ в реализации стратегии маркетинга персонала [Текст] / И.Б. Дуракова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 28. – С. 72-90.

21. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих [Электронный ресурс]: официальный текст // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Справочная информация».

22. Елкина, О.С. О факторах, определяющих формирование определенного типа стратегии экономического поведения работников на рынке труда [Текст] / Елкина О.С. // Вестник Омского университета. – 2004. – № 4. – С. 83-93.

23. Ермолаева, С.Г. Рынок труда [Текст]: учеб. пособие / С. Г. Ермолаева. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2015. – 108 с.

24. Жулина, Е.Г. Экономика труда [Текст] : учеб. пособие / Е.Г. Жулина. – М.: Эксмо, 2011. – 208 с.

25. Иванова, Л.К. Вопросы методологии оценки состояния рынка труда моноспециализированного города [Текст] / Л.К. Иванова // Вестник Удмурского университета. – 2013. – № 2. – С. 42-46.

26. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: учеб.-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.В. Тарасова. – М.: Издательский центр ЕАОИ, 2014. – 200 с.

27. Игнатова, Т.В. Служба занятости как институт-регулятор рынка труда [Текст] / Т.В. Игнатова, И.И. Змяк // Вестник НГУЭУ. – 2015.– № 1. – С. 162-177.

28. Ильина, Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Л.О. Ильина – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2008. – 352 с.

29. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Д. Коул; пер. с англ. Н.Г. Владимирова. – М.: ООО «Вершина», 2014. – 352 с.

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

31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.:ИНФРА-М, 2011. – 301 с.

32. Кирьянко, А.В. Маркетинг персонала [Текст]: учеб. пособие / А.В. Кирьянко. – Новосибирск: СибАГС, 2013. – 188 с.

33. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст]: учеб. пособие / Р.П. Колосова, Н.Т. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М.:ИНФРА-М, 2010 – 896 с.

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

35. Крылов, А.О. Изучение рынка труда с позиции маркетинга персонала [Текст] / А.О. Крылов // Вестник Университета. – 2013. – № 19. – С. 237-241.

36. Крылов, А.О. Организация маркетинговых исследований рынка труда и персонала предприятия [Текст] : дис. ... канд. экон. наук / А.О. Крылов ; Государственный университет управления. – Москва, 2015. – 165 с.

37. Лукаш, Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала [Текст] / Ю.А. Лукаш. – М.: Юстицинформ, 2015. – 230 с.

38. Магура, М.И. Поиск и подбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров [Текст] / М.И. Могура. – 3-е изд. доп. и перераб. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 329 с.

39. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2016. – 89 с.

40. Мансуров, Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала [Текст] / Р.Е. Мансуров. – СПб: БХВ-Петербург, 2011. – 142 с.

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

42. Маркетинг персонала. Новые методики в работе HR-специалистов [Электронный ресурс] / Информационно-правовая система «Новое в трудовом законодательстве. Расширенное издание в 2-х томах».

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

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

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

46. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала [Текст]: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 384 с.

47. Патласов, О.Ю. Цели, условия, доминанты, направления и концепции маркетинга персонала [Текст] / О.Ю. Патласов // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2013. – № 2 (12). – С. 46-55.
48. Попков, В.П. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: схемы и таблицы / В.П. Попков . Е.В. Евстафьева. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
49. Регионы России. Социально-экономические показатели 2016 [Текст]: статистический сборник / под ред. С.Н. Егоренко. – М.: Росстат, 2016. – 1326 с.
50. Рофе, А.И. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с.
51. Русин, А.П. Оценка вовлеченности персонала [Текст]/ А.П. Русин, А.О. Горяйнова// Молодой исследователь Дона. – 2018. – № 1(10). – С. 65-74.
52. Савелова, Е.С. Взаимодействие внешнего и внутренних рынков труда организаций в процессах формирования трудового потенциала [Текст] / Е.С. Савелова, О.Д. Никитина // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки. – 2015. – № 5(24). – С. 193-202.
53. Свергун, О. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле [Текст] / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб.: Питер, 2015. – 320 с.
54. Старкова, Н.О. Организация маркетинга персонала на зарубежных и российских предприятиях [Текст] / Н.О. Старкова, Е.В. Тиминова //Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – 2014. – № 3-4. – С. 250-254.
55. Токарский, Б.Л. Маркетинговые технологии в деятельности государственной службы занятости населения [Текст] / Б.Л. Токарский, Е.И. Нефедьева // Социология и социальная работа. – 2012. – № 5 (85). – С. 157-163.
56. Старцев, Ю.Н. Основы маркетинга и маркетинг персонала [Текст] : учеб. пособие / Ю.Н. Старцев ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш.

проф. образования «Челябинский гос. ун-т». Челябинск: Челябинский гос. ун-т, 2013. – 203 с.

57. Томилов, В.В. Маркетинг рабочей силы [Текст]: лекции / В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова. – СПб.: Изд. СПбУЭФ, 1997. – 84с.

58. Трунин, С.Н. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / С. Н. Трунин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. – 496 с.

59. Управление конкурентоспособностью персонала [Текст]/ С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, С.Ю. Глазырин. – Новосибирск: НГУЭУ, 2016. – 302 с.

60. Управление персоналом организации. Практикум [Текст]: учеб. пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 365 с.

61. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст] / под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Издательство МГУ, 2009. – 480 с.

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

63. Управление человеческими ресурсами [Текст]: менеджмент и консультирование / Под ред. В.В. Щербины. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.

64. Федеральная служба государственной статистики Официальная статистика / Рынок труда, занятость и заработная плата [Электронный ресурс]. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/) (дата обращения: 27.04.2018 г.).

65. Хапилина, С.И. Факторный анализ как инструмент маркетингового исследования регионального рынка труда [Текст] / С.И. Хапилина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 2. – URL: <http://naukovedenie.ru/> (дата обращения: 17.12.2017 г.).

66. Чашин, В.В. Комплекс маркетинга персонала [Текст] / В.В. Чашин // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 3 (39). – С. 90-97.

67. Чашин, В.В. Методические подходы к внедрению системы маркетинга персонала в организациях [Текст] / В.В. Чашин // Вестник ТГУ. – 2011. – № 11 (103). – С. 75-78.

68. Чашин, В.В. Предложение на рынке труда и его взаимодействие на посторонние системы маркетинга персонала [Текст] / В.В. Чашин // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – № 4. – 2012. – С. 56-60.

69. Чашин, В.В. Формирование системы маркетинга персонала на рынке труда: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В.В. Чашин. – Ростов-на-Дону, 2013 – 58 с.

70. Шилова, Т.С. Особенности взаимодействия маркетинга персонала и рынка труда [Текст] / Т.С. Шилова // Электронный научный журнал «Вестник исследований». – № 1(28). – 2019. – С. 73-82.

72. Шилова, Т.С. Особенности рекрутинга в России на современном этапе [Текст] / Т.С. Шилова // Международный научно-практический журнал «Экономика и социум». – 2016. – С. 827-830.

73. Шилова, Т.С. Основные направления маркетинговых исследований рынка труда [Текст] / Т.С. Шилова // Международный научно-практический журнал «Теория и практика современной науки». – 2018. – URL: [https://modern-j.ru/domains\\_data/files/34/ShILOVA%20T.S.\(Osnovnoy%20razdel\).pdf](https://modern-j.ru/domains_data/files/34/ShILOVA%20T.S.(Osnovnoy%20razdel).pdf) (дата обращения: 29.11.2018 г.).

71. Шилова, Т.С. Роль маркетинга персонала в формировании рынка труда [Текст] / Т.С. Шилова // Управленческий конгресс: сборник статей студентов по материалам комплексного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», 30 октября – 2 ноября 2018 г. / отв. ред. В.М. Захаров. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. – С. 168-172.

74. Якимова, Л.Я. Концепция маркетинга в сфере занятости [Текст] / Л.Я. Якимова // Вестник КрасГАУ. – 2006. – № 11. – С. 13-17.

75. Яковлева, Е.Н. Анализ ключевых индикаторов российского рынка труда [Текст] / Е.Н. Яковлева // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 6. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/177EVN614.pdf> (дата обращения: 15.02.2018 г.).

ПРИЛОЖЕНИЯ