

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
КОМПАНИИ АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»)**

студентки 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Григорьевой Анастасии Сергеевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель
д.э.н., профессор
кафедры менеджмента и маркетинга _____ Землянухина Н. С.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент _____ Дорощева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования, определяется тем, что составной частью управления предприятием является управление персоналом, которое должно быть направлено как на удовлетворение запросов предприятия, так и на удовлетворение интересов его сотрудников и общества в целом.

Эффективное управление предприятием практически невозможно без эффективного использования трудового потенциала человеческих ресурсов. В деятельности любого предприятия особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс, персоналу. Примерно 20-30% роста производительности труда, обеспечиваемые более продуктивной работой персонала в жесткой конкурентной борьбе, могут оказаться решающими для выживания предприятия, завоевания и укрепления рынков сбыта, успешного бизнеса. Труд может быть эффективным в комплексе с организацией производства и управления. Перед предприятием встает задача создания условий, обеспечивающих оптимальное использование человеческих ресурсов в объеме сбалансированных потребностей и интересов предприятия и каждого работника.

Достижение этой сбалансированности может быть достигнуто за счёт внедрения маркетинга в управление персоналом. Использование маркетинга поможет найти согласование между рыночными условиями, возможностями предприятия и интересами каждого его работника.

Целью исследования является изучение и выявление теоретической и практической значимости маркетинга персонала, и разработка мероприятий по его совершенствованию в компании АО «Мэлон Фэшн Групп».

Для достижения поставленной цели решаются следующие **задачи**:

- Дать понятие и раскрыть значение маркетинга персонала;
- Исследовать особенности маркетинга персонала в организации;
- Дать общую характеристику компании АО «Мэлон Фэшн Групп»;
- Исследовать организационную структуру управления в компании АО «Мэлон Фэшн Групп»;

Провести анализ экономических показателей на примере компании АО «Мэлон Фэшн Груп»;

-Разработать мероприятия по совершенствованию маркетинга персонала в компании АО «Мэлон Фэшн Груп»;

-
по совершенствованию системы маркетинга персонала в компании АО «Мэлон Фэшн Груп».

Объектом исследования является система маркетинга персонала компании АО «Мэлон Фэшн Груп».

Предметом исследования является персонал компании АО «Мэлон Фэшн Груп».

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные направления совершенствования могут быть практически использованы для разработки эффективной системы маркетинга персонала в компании АО «Мэлон Фэшн Груп».

Структура работы: данная работа состоит из трех глав:

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ; 2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»; 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ

В первой главе раскрывается основное понятие маркетинга, определение потребности в персонале, проанализирован расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала, описываются источники и пути покрытия потребности в персонале.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала на сегодняшний день можно выделить два основных

принципа. Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле – как особую функцию службы управления персоналом.

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана маркетинга персонала и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Под внешними факторами понимаются 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 источников покрытия этой потребности. Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Определение потребности в персонале – одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Следует различать качественную и количественную потребность в персонале.

Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из: профессионально-квалификационного деления работ; требований к должностям и рабочим местам; штатного расписания организации и ее подразделений; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Задача определения количественной потребности в персонале сводится как к выбору метода расчета численности сотрудников, так и к установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников на определенный временной период.

Издержки на покупку и внедрение персонала разделяются на наружные и внутренние. Как 1-ые, например и 2-ые имеют все шансы быть единовременными и текущими.

К наружным единовременным расходам относятся: оплата договорных отношений с ВУЗом; оплата предложений платных структур по подбору и подготовке персонала. К наружным текущим относятся: затраты на сбор и тест информации в области маркетинга персонала; затраты на рекламу; представительские расходы; командировки служащих рекламных служб и т. д. К внутренним единовременным расходам относятся: инвестиции, связанные с оборудованием свежих трудящихся пространств. Внутренние нынешние издержки - это затраты по оплате труда свежих служащих или же сотрудников с свежей квалификацией т.д.

Пути покрытия необходимости предполагают собой методы покупки персонала у конкретного источника покрытия кадровой необходимости.

По степени роли организации в процессе покупки служащих как правило выделяют 2 разновидности: функциональные и пассивные. Функциональные пути покрытия необходимости в персонале: организация набирает персонал именно в учебных заведениях при помощи решения двусторонних договоров; организация дает заказы по вакансиям в районные или же межрегиональные службы занятости (биржи труда); организация пользуется предложением консультантов по персоналу; организация вербует свежий персонал сквозь собственных служащих и т.д. Пассивные пути покрытия необходимости в персонале: организация докладывает о собственных свободных пространствах сквозь маркетинговые объявления в средствах глобальной информации и особых изданиях; организация ждет кандидатов впоследствии проведения маркетинговой фирмы районного нрава.

Во второй главе дается общая характеристика предприятия, проанализированы экономические показатели в АО "Мэллон Фэшн Груп".

Melon Fashion Group («Мэлон Фэшн Груп») — российский ритейлер модного бизнеса, производитель женской и мужской одежды, владеющий брендами Zarina, befree и Love Republic. Каждый из брендов имеет четкое позиционирование и ярко выраженную целевую аудиторию, свой характер и программу продвижения. Такой подход позволяет представить компанию практически во всех сегментах mass market. Предприятие ОАО "Мэлон Фэшн Груп" производит свою продукцию долгое время и успело занять на рынке высокую долю. Но не стоит забывать о выпуске новой продукции, при которой будут соблюдаться все требования и стандарты по качеству.

Предприятие ОАО "Мэлон Фэшн Груп" получает прибыль от своей деятельности, его владельцы заинтересованы в постоянном и возрастающем потоке доходов и использование собственных и привлеченных средств.

По данным на 1 сентября 2016 года под управлением Компании находится 578 магазинов. Из них 548 в России (432 – собственная розничная сеть, 116 по системе франчайзинга). 12 магазинов располагаются на территории Украины, 11 – в Казахстане, 5 – в Белоруссии, 1 – в Армении, еще 1 – в Грузии.

Таблица 2.1 Анализ ликвидности баланса

АКТИВ	На нач. периода	На кон. периода	ПАССИВ	На нач. периода	На кон. периода	Излишек / недостаток	
						На нач. периода	На кон. периода
НЛА (ДС +КФВ)	146 839	256 850	НСО (КЗ)	594 444	809 613	- 447 605	-552 763
БРА (ДЗ + ПОА)	271 197	347 910	КП (ККиЗ)	4	289 370	271 193	58540
МРА (Запасы – РБП +ДФВ +ДФВ)	630 787	928 166	ДП (ДКиЗ)	-	-	630 787	928 166

ТРА (ВОА-ДФВ- ДФВ)	559 644	493 529	ПП (КиР – РБП)	972 648	871 733	- 413 004	- 378 204
--------------------------	---------	---------	----------------------	---------	---------	-----------	-----------

Таким образом, пользуясь данными только финансовой отчетности, нам сложно оценить ликвидность предприятия, но, согласно, стандартной группировке активов и пассивов, абсолютно ликвидным назвать его нельзя.

Таблица 2.2 Анализ финансовой устойчивости предприятия

№	Показатель	Абсолютные величины		Изменение за период
		на начало периода	на конец периода	
1	Собственный капитал (КиР)	972 648	871 733	-100 915
2	Внеоборотные активы (ВОА)	563 752	497 371	-66 381
3	Наличие чистого оборотного капитала (ЧОК = 1-2)	408 896	374 362	-34 534
4	Долгосрочные кредиты и займы (ДКиЗ)	-	-	-
5	Наличие собственных и долгосрочных заемных источников (3+4)	408 896	374 362	-34 534
6	Краткосрочные кредиты и займы (ККиЗ)	4	289 370	289 366
7	Общая величина основных источников формирования запасов (5+6)	408 900	663 732	254 832
8	Общая величина запасов (с НДС)	631 628	924 500	292 872
9	Излишек (недостаток) чистого оборотного капитала (КиР – А1 – НДС – Запасы)	-222 732	-550 138	-327 406
10	Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников (КиР + ДКиЗ – А1 – НДС – Запасы)	-222 732	-550 138	-327 406

11	Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов (КиР + ДКиЗ + ККиЗ – А1 – НДС – Запасы)	-222 728	-260 768	-38 040
	ТИП ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ	Кризисное состояние и на начало, и на конец отчетного периода. Тенденция отрицательная.		

Таким образом, мы получаем, что $VOA + \text{Запасы} + \text{НДС} > \text{КиР} + \text{ДКиЗ} + \text{ККиЗ}$ и на начало, и на конец рассматриваемого периода. Это означает, что активы предприятия (в части внеоборотных активов и запасов с НДС) не обеспечиваются источниками их формирования, и предприятию грозит угроза банкротства. Кроме того, наблюдается отрицательная тенденция, увеличился недостаток общей величины основных источников формирования запасов. Это связано, главным образом, с резким скачком величины запасов (на 48%).

Таблица 2.3 Оценка рентабельности

Направление оценки	ОАО «Мэлон Фэшн Групп»		
	Значение показателей		Интерпретация
Оценка рентабельности	на нач.	на кон.	
Рентабельность продаж (по валовой) = валовая прибыль / выручку	61,95%	57,42%	Снижение показателя – отрицательная тенденция. Несмотря на то, что и выручка, и прибыль выросли, выручка выросла более быстрыми темпами. Это связано с сильным ростом себестоимости продаж из-за роста цен на сырье, увеличением ввозных таможенных пошлин. Путь повышения показателя – снижение с/с товаров, меры по увеличению выручки (росту цен и/или объемов продаж).
Рентабельность продукции (по валовой) = валовая прибыль / с/с продукции	162,83%	134,8%	Снижение показателя – отрицательная тенденция. Причины: темп роста прибыли – 126%, с/с – 152%. Путь повышения показателя – снижение с/с товаров.
Рентабельность всего активов предприятия (по чистой) = ЧП/ ВБ	- 2,22%	- 4,98%	Снижение показателя – отрицательная тенденция. Чистый убыток увеличился почти в 3 раза, в то время как валюта баланса – всего на 26%. Для улучшения показателя нужно предприятию нужно поработать над издержками, в первую очередь над снижением коммерческих расходов и себестоимости товаров.
Рентабельность собственного капитала (ROE) (по чистой) = ЧП/	-3,69%	-11,58%	Снижение показателя – отрицательная тенденция. Предприятие получает убытки, убытки растут и «съедают» часть собственного капитала (по статье

ПЗ			НРП). Выход только один – выходить на прибыльную деятельность.
----	--	--	--

Т.о. по всем показателям оценки рентабельности наблюдается отрицательная тенденция, что неудивительно, поскольку второй год предприятие получает чистый убыток, который только увеличивается.

Чтобы выйти на положительный финансовый результат, предприятие может предпринять две меры: 1. Работа над увеличением выручки ;2. Работа над издержками

Таблица 2.4 Оценка деловой активности

Оценка деловой активности	на нач.	на кон.	Интерпретация
Оборачиваемость запасов в днях = $(366 * \text{среднегод. запасы}) / \text{с/с}$ Среднегодовые запасы = $(\text{на начало} + \text{на конец}) / 2 = 775\ 501,5$	161,39 дн.	106,42 дн.	Снижение – положительная тенденция, означает, что запасы стали использоваться более эффективно.
Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях = $(366 * \text{средняя ДЗ}) / \text{выручка}$ Средняя ДЗ (менее года) = 300 767	23,81 дн.	17,57 дн.	Снижение – положительная тенденция, означает, что отсрочка платежа, предоставляемая контрагентам, уменьшилась (уменьшился срок предоплаты поставщикам).
Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях = $(366 * \text{средняя КЗ}) / \text{с/с}$ Средняя КЗ = 702 028,5	146,1 дн.	96,34 дн.	Снижение – отрицательная тенденция, означает, что уменьшился средний срок предоставления отсрочки платежа предприятию.
Операционный цикл = ПЦ + период оборота ДЗ ПЦ = период оборота запасов	185,2 дн	123,99 дн.	Снижение – положительная тенденция, означает, что уменьшился срок с момента получения товаров до их продажи (оплаты).
Финансовый цикл = ОЦ – период оборота КЗ	39,1 дн.	27,65 дн.	Снижение – положительная тенденция, означает, что уменьшился срок с момента оплаты товаров до их продажи (оплаты).

Общая оборачиваемость капитала = выручка/ ВБ	2,87	3,09	Повышение – положительная тенденция, означает, сколько раз за год предприятие «обернуло» в выручки все свои активы (капитал).
Оборачиваемость собственного капитала = выручка/ ПЗ	4,75	7,189	Повышение – положительная тенденция, означает, сколько раз за год предприятие «обернуло» собственные средства в выручке.

Почти по всем показателям деловой активности наблюдается положительная тенденция, что означает, что предприятие стало более эффективно использовать запасы (товары), сократило производственный и финансовый цикл, т.е. промежуток между получением (оплатой) товаров и их фактической продажей розничным покупателям.

Таблица 2.5 Оценка финансовой устойчивости

Оценка финансовой устойчивости	на нач.	на кон.	Интерпретация
Коэффициент автономии = ПЗ/ВБ	60,29%	43,01%	Снижение – отрицательная тенденция, т.к. повышается зависимость предприятия от внешних источников, а значит, снижается его финансовая устойчивость.
Коэффициент соотношения собственных и заемных средств = (П4+П5)/ПЗ	65,88%	132,48%	Повышение – отрицательная тенденция, предприятие становится менее финансово устойчивым и зависимым.
Коэффициент финансовой зависимости (ВБ/СК)	165,88%	232,48%	Повышение – отрицательная тенденция, т.е. повышается зависимость предприятия от кредиторов и других контрагентов.
Коэффициент концентрации заемного капитала ЗК/ВБ	39,71%	56,99%	Повышение – отрицательная тенденция, т.е. повышается зависимость предприятия от кредиторов и других контрагентов.

Все показатели оценки финансовой устойчивости показали, что за рассматриваемый период времени финансовая устойчивость предприятия ухудшилась, оно стало более зависимым от внешних источников - кредиторов и других контрагентов (поставщиков, государства, внебюджетных фондов и т.п.).

Причина - резкое увеличение заемного капитала, в частности краткосрочных заемных средств - в 72 342,5 раза, в то время как доля собственного капитала уменьшилась на 10%.

Третья глава определяет: проект совершенствования маркетинга персонала компании АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»; расчет социально-экономической эффективности проекта и программа его реализации.

Существует ряд проблем, влияющих на качественное выполнение важных функций кадровой службы АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»: 1. Прогнозирование и планирование персонала; 2. Подбор персонала; 3. Отбор персонала; 4. Наем персонала; 5. Адаптация персонала; 6. Оценка персонала; 7. Обучение; 8. Мотивация труда; 9. Управленческий резерв; 10. Социальный пакет; 11. Отношения после увольнения.

Предложим план реализации улучшений основных функций управления персоналом на АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» из перечисленных выше по которым ситуация критична:

1. Стимулирование труда. Эффективность управления организацией и бизнеса компании АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» в целом зависит, в том числе, и от способности снижать издержки и повышать производительность труда, обеспечивать высокую степень адаптации к изменению внешних условий, от способности сотрудников проявлять инициативу.

2. Повышение квалификации сотрудников. Повышение квалификации персонала – важнейший резерв роста производительности труда. Необходимо проводить следующие формы работы по повышению квалификации: мини-лекции; групповые обсуждения; разбор практических упражнений; анализ собственной управленческой практики; тренинги; групповые дискуссии; деловые игры; диагностические сессии.

3. Наем молодых специалистов. Основной проблемой на предприятии является большая текучесть и нехватка молодых специалистов.

4. Разработка и введение в действие регламентов, регулирующих наем молодых специалистов. Разработка и введение в действие регламентов,

регулирующих наем специалистов, будет производиться в рамках проекта Положения о персонале АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

Рассмотрим детально необходимые мероприятия по совершенствованию системы найма молодых специалистов.

1. Положение о найме молодых специалистов. Положение определяет необходимые документы при приеме на работу; обязанности администрации и работника; регламентирует испытательный срок; порядок прекращения трудового договора и др. вопросы.

2. Выстраивание взаимоотношений с ВУЗами на целевую подготовку и направление на работу в АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» молодых специалистов. Следующим направлением совершенствования системы найма молодых специалистов является заключение соглашений с образовательными учреждениями на целевую подготовку инженерных кадров для АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП».

3. Поиск молодых специалистов через рекрутенговые агентства. Рекрутерское агентство занимается поиском и отбором персонала в интересах клиентов и за вознаграждение, поступающее от клиента. Услуги агентства для кандидатов - бесплатны.

4. Переманивание молодых специалистов из аналогичных предприятий. Успех любого действующего предприятия, безусловно, создается трудом руководства и персонала, но не только. Успех находится и в головах сотрудников. И оттого, что думают сотрудники фирмы о руководстве, о своей компании, о пользе которую компания несет на рынок, зависит значительная доля ее (компании) рыночного успеха.

В АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» существует ряд проблем, в системе стимулирования персонала, предполагающие определенные мероприятия и пути реализации :

1. Ввод гибкой системы отпусков и выходных дней. Для этого необходимо разработать Положение, которое регламентировало бы Предоставление выходных и отпусков.

2. Доплаты сотрудникам в связи с перевыполнением плана или увеличением совокупной прибыли предприятия. Денежное вознаграждение заставляет людей трудиться эффективнее при условии, что работник придает ему большое значение, что она напрямую связана с результатами труда, и если работник уверен в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. Поэтому основной упор в системе стимулирования труда надо делать на материальное вознаграждение.

Анализ управления и стимулирования персоналом в АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» позволяет выделить дополнительные к существующим в АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» методы экономического стимулирования сотрудников в целях совершенствования системы стимулирования персонала в целом: непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого сотрудника АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП»; заранее согласованные принципы, вознаграждения за перевыполнение плана, внесенные в систему бухгалтерского учета; отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях; соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успех конкретного проекта; ограничение базовых окладов для руководителей высшего уровня; жесткая схема начисления премий, включающая только три категории оценок результатов работы для каждого сотрудника (хорошо, удовлетворительно, плохо), рейтинг работы; каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями; с сотрудниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине; не должно быть никаких выплат, независимых от результатов работы; лучше не премировать вообще никого; плохие сотрудники не могут быть премированы ни в каком случае и ни каким образом; никогда нельзя наказывать материально сотрудников, которые допустили ошибки по вине руководства, даже в дни кризисов.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала АО «МЭЛОН ФЭШН ГРУП» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

3. Нужно разработать систему обучения персонала индивидуальную для каждого специалиста, для этого необходимо увеличить финансирование данного вопроса, а так как кадровой службе не справиться в таком составе, который существует сейчас, то необходимо закреплять наставников за молодыми специалистами и нанять специализированную организацию – учебный центр.

Экономический эффект от проектных мероприятий рассчитывается тогда таким образом и составил: $\mathcal{E} = P/3 = 150000/100000 = 1,5$.

Все работы по совершенствованию деятельности кадровой службы должны быть закончены к 01 сентября 2018 года. Начало внедрения проектных мероприятий необходимо начать с 01 января 2018 года. То есть общий срок реализации проекта 8 месяцев.

Реализуя основные проектные предложения, которые были выдвинуты в процессе анализа системы управления персоналом, к ним относятся: совершенствование системы найма молодых специалистов; стимулирование молодых специалистов; развитие молодых специалистов,

Совокупная стоимость всех проектных мероприятий составит 100000 руб., а экономический эффект 1,5.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив систему маркетинга персонала, можно сделать следующие выводы.

Под маркетингом персонала понимается содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами.

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений. Своевременное комплектование кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Кадровое планирование направлено, как на удовлетворение запросов производства, так и на обеспечение интересов сотрудников и общества в целом. Достоверность и обоснованность методов отбора являются основой соответствия претендента на должность предъявляемым к нему требованиям. Недооценка выбора форм и методов подбора персонала – наиболее распространенная ошибка руководства фирм.

Возрастание роли кадровых служб и кардинальная перестройка их деятельности вызваны коренными изменениями экономических и социальных условий, в которых ныне действуют предприятия, переходящие к рыночным отношениям.

Необходимость подобной перестройки работы кадровых служб связана и с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики, о чем свидетельствуют приведенные выше данные.

Усиление материально-технического и научно-методического обеспечения кадровой работы является неотложной задачей для большинства предприятий.

Службы управления персоналом должны быть укомплектованы специалистами, способными успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия и совместно с другими службами активно влиять на эффективность работы предприятия.