

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

**Совершенствование системы маркетинга персонала
(на примере компании «Н&М»)**

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

Лукиной Юлии Андреевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор, СГУ им.Чернышевского
кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Н.А.Киреева

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ. Развитие экономики и ее интеграция в мировое хозяйство требует от компании активной борьбы за рынки сбыта. В поисках устойчивых конкурентных преимуществ компании начинают уделять более пристальное внимание вопросам совершенствования уровня обслуживания своих клиентов.

Но увеличивать коэффициент полезности работы персонала, взаимодействующего непосредственно с внешними клиентами, является недостаточным. Поэтому высококачественное удовлетворение всех желаний клиентов должно обеспечиваться комплексными силами всех структурных подразделений организации. Становится очевидным, нужно усиливать маркетинговое направление, то есть направлять деятельность всех работников компании на потребителей.¹

Также нужно помнить, что компании не может принадлежать самое ценное – человеческий ум, силы и навыки, иными словами, - человеческие активы, а все эти ценности собраны в головах у сотрудников. Таким образом, важным фактором увеличения стоимости организации является правильное распределение и координация человеческих ресурсов. Учитывая стоимость организации, можно охарактеризовать ее конкурентоспособность на внешнем рынке и результативность этого бизнеса.²

На основании вышеизложенного, тема дипломной работы «Маркетинг персонала в организации» является в наше время одной из наиболее актуальных. Так как добиться такого управления, когда все работники компании имеют «стоимостное» мышление, т.е. ориентированы не только на достижение личностных целей, но и на успех компании на рынке, достаточно сложно. Одним из способов управления персоналом и достижения ими высокой мотивации является маркетинг персонала.

¹ Кибанов А. Организация маркетинга персонала, 2008 – с.16

² Томилов В.В., Л.Н. Семеркова. Маркетинг рабочей силы 2010. –с.56

Объектом исследования является компания г. Саратова – Общество с ограниченной ответственностью «Н&М».

Предметом исследования – организационно-управленческие отношения, складывающиеся в системе маркетинга персонала.

Целью работы является изучение теоретических и практических основ маркетинга персонала и разработка практических рекомендаций по его совершенствованию в компании ООО «Н&М». Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность, значение маркетинга персонала и его теоретические основы;

- исследовать существующие функции и методологические подходы к оценке качества внутреннего маркетинга;

- проанализировать и предложить мероприятия по совершенствованию работы отдела кадров ООО «Н&М».

Степень разработанности проблемы.

Структура работы выстроена в логической последовательности и отражает постепенное достижение цели дипломной работы через решение отдельных задач. Работа состоит из введения, трех глав, объединенных в основную часть, заключения, списка использованной литературы, приложения.

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические основы маркетинга персонала, его виды, задачи и цели.

Во второй главе рассматриваются различные функции, проблемы внутреннего и внешнего маркетинга персонала в компании «Н&М», изучена существующая система мотивации сотрудников.

В третьей главе сделаны предложения по совершенствованию системы внутреннего и внешнего маркетинга персонала в компании «Н&М».

В процессе исследований, анализа и систематизации полученной информации применены методы наблюдения, группировки, сравнения и экономико-математические методы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Исторический маркетинг возник как концепция, ориентированная на удовлетворение потребностей клиентов, внешних по отношению к организации.

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.³

Таким образом, для эффективного управления персоналом, организация должна пользоваться всеми возможными механизмами, положительно воздействующими на него, и строить отношения с работником, так же как и отношения организации с внешними клиентами. Поэтому, используя принципы маркетинга персонала, зарождается такая внутренняя система взаимоотношений организации и работника, где последний ощущает свою ценность и непосредственную взаимозависимость между качеством выполненной работы и размером заработной платы

Hennes & Mauritz более известный как H&M – это демократичный бренд, который выпускает модную одежду, обувь, нижнее белье, косметику, товары для дома. H&M был основан в 1947 году Эрлингом Перссоном.⁴

В России H&M зарегистрирован как общество с ограниченной ответственностью и уже много лет показывает высокие результаты продаж.

Мы же будем рассматривать один из магазинов «H&M», находящийся в городе Саратов по адресу ТРК «Нарру Молл».

ООО «H&M» открылся в октябре 2014 года и являлся единственным магазином шведской одежды в Саратове. «H&M» работает в соответствии с политикой и руководящими принципами, принятыми в головном офисе, расположенном в Швеции. В течение двух лет магазин показывал очень высокий уровень продаж, а так же хорошую заработную плату у

³ Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2015. – с.23

⁴ <http://shoptips.ru>

сотрудников. Но в феврале 2016 года открывается второй магазин «Н&М» в торговом центре «ТАУ Галерея», находясь в более привлекательном месте для покупателей, что ведет за собой резкий спад продаж в ТРК «Нарру Молл». Результатом сложившейся ситуации стало урезание бюджета магазина, и в связи с такой неблагоприятной обстановкой в коллективе начинается обсуждение предстоящего снижения заработной платы, а также незапланированной оценки персонала, целью которой, по мнению членов коллектива, будет расставание с сотрудниками, которые показали себя неэффективными по результатам данной аттестации.

Залог успеха магазина – персонал, работающий в нем. В магазине «Н&М» численность персонала на момент 2016 года составляла 26 человек.

Проведем анализ кадрового состава. На диаграмме 1 видно, как изменялась численность персонала с 2014 по 2016 год.

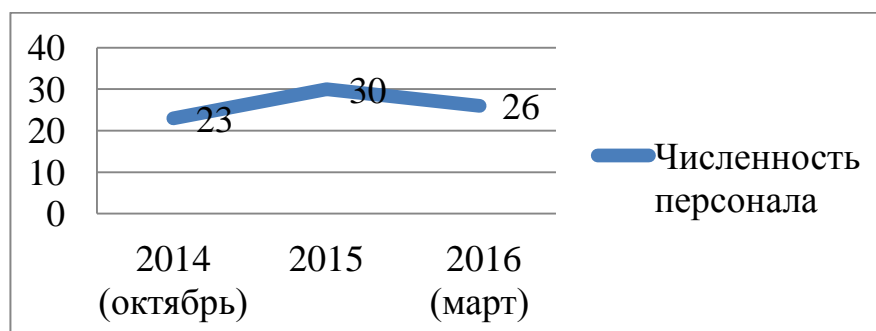


Рис. 1. « Динамика численности персонала в ООО «Н&М» за октябрь 2014 – март 2016 г.»

Расширение штата магазина в 2015 году было связано с ростом продаж, которое повлекло за собой увеличение численности персонала. Снижение численности сотрудников в 2016 году связано с открытием второго магазина Н&М в ТРЦ «Тау Галерея», куда переведена часть сотрудников из Нарру Молла, которым компания отдала предпочтение при отборе и предоставила возможность выбора более удобного и близкого по расположению к дому магазина.

Текущая текучесть персонала для торговой сферы достаточно высокая (рис 2), это связано с тем, что основную часть рядовых рабочих, исполняющих роль продавцов-кассиров, занимают студенты, обучающиеся в вузах на очной

основе. А по окончании высшего учебного заведения, покидают компанию для поиска новой, более высококвалифицированной должности.

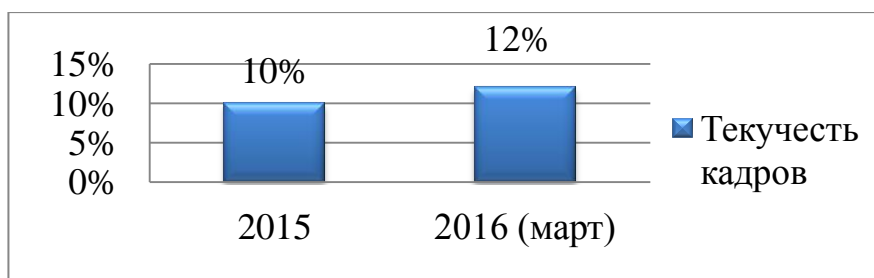


Диаграмма № 2. Текущность персонала на ООО «Н&М» за 2015 - март 2016 гг.

Численность персонала в компании находится в постоянной динамике: кто-то увольняется, а кого-то принимают на работу. Поэтому, важным вопросом при анализе состава и численности работников является изучение движения рабочей силы. Не стоит забывать и про профессиональное продвижение, то есть переход работника с одной должности на другую или с одного рабочего места на другое в рамках одной организации.

Численность персонала в компании «Н&М» нестабильна из-за ежегодных увольнений и приемов на работу новых лиц. А увеличение текучести кадров в данном случае повлиял резкий спад продаж в 2016 году.

Проанализировав численность, структуру и динамику персонала в компании «Н&М», стоит заметить, что высокая текучка кадров результат не только резкого спада продаж, но и неудовлетворенность персонала теми условиями, которые по сути определяют внутренний и внешний маркетинг.

Для выявления причин данной проблемы рассмотрим структуру внутреннего и внешнего маркетинга персонала.

По результатам анализа 2016 года было выявлено, что 12 человек, ушедших из компании, занимали должности продавцов-кассиров. Стоит заметить, что постоянная смена персонала происходит в основном на невысоких позициях. Именно поэтому, рассмотрим требования к предъявляемой должности и причины увольнения уже бывших сотрудников.

Основные требования компании «Н&М» к должности продавец-кассир: способность работать в команде, коммуникабельность, высокая

активность, стрессоустойчивость, способность запоминать большой объем информации, лидерство.

Сотрудники в области подбора и набора персонала компании «Н&М» считают, что неважно, в какой сфере работал человек на прежней работе и какое у него образование, главное – это наличие вышеперечисленных качеств, а всем рутинам магазина на данную должность обучат уже умелые специалисты. Такой подход существует не в каждой компании. Очень часто, основным критерием к определенной вакансии является опыт работы, дополнительные курсы и образование в данной сфере. Возможно, неправильная расстановка приоритетов в области отбора персонала и является причиной высокой текучки кадров.

Рассмотрим основные преимущества работы в «Н&М»: официальная заработная плата, обязательные отчисления в различные фонды, оплата больничных и отпусков, корпоративное такси, организация двух корпоративов в год, подарки на праздники, дмс.

Но все эти преимущества не помогают на долгий срок задержать своих сотрудников. Основная причина увольнения сотрудников - это невозможность продвигаться вверх по карьерной лестнице. Поэтому компании «Н&М» стоит уделять больше внимания мотивации своих сотрудников к дальнейшему развитию.

Таким образом, направлениями развития внешнего маркетинга персонала компании являются: исследование рынка для становления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала; поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствует требованиям организации; формирование благоприятного имиджа организации - работодателем через коммуникации с целевыми группами.

Проблемами, требующими решения в сфере внутреннего маркетинга, на наш взгляд, являются следующие: возможность профессионального роста и реализация карьерных устремлений; хороший микроклимат в коллективе,

высокая организационная культура; сформированная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Разработка комплекса мер, направленных на развитие внутреннего маркетинга персонала.

Основополагающим моментом для создания стабильного коллектива в организации является мотивация своих сотрудников. Чем более мотивирован персонал, тем качественнее он будет выполнять свои обязанности, а также будет более привязан к своему рабочему месту.

В качестве направления развития мотивации, предлагается создать и использовать «Программу талантов». Посмотрим, что будет, если ввести в компанию, такое понятие как: «Программа талантов».

Если работник обладает высоко профессиональными навыками и желанием попробовать себя в новой роли, то он определяет, какую новую позицию он хочет для себя изучить, и по итогам собеседования с менеджером, может стать пробным стажером. Вступая в программу, сотрудник прикрепляется к наставнику, находящемуся непосредственно на этой должности. В течение трех месяцев сотрудник стажирется и изучает все компетенции данной профессии, но при этом сохраняет свою прежнюю заработную плату. По истечению трех месячного срока, проводится проверка знаний и итоговое собеседование, на котором уже вышестоящие лица решают, подходит ли данная должность сотруднику или нет, а так же выявляют, в какой степени изучены все компетенции.

Если работник в полной мере изучил все необходимые знания и может их качественно применить на практике, то ему предлагается официальная стажировка на данную должность, а в дальнейшем и трудоустройство в рамках компании.

Если же работник не полностью освоил данную профессию или просто понял, что пока не соответствует всем требованиям данной позиции, то через год может снова вступить на программу на ту же или иную должность.

«Программа талантов» проходит ежегодно два раза в год и помогает увидеть и раскрыть потенциал у каждого сотрудника. Тем самым дает возможность каждому поверить в себя и развивать навыки и знания на других позициях.

Также по результатам опроса низкую удовлетворенность показал такой критерий как, «климат в коллективе». Для создания благоприятной атмосферы в коллективе не достаточно проводить два корпоративных мероприятия в год. Хороший руководитель знает, что эмоциональная привязанность сотрудников способна надолго задержать коллектив в организации.

Несколько мероприятий для улучшения климата в коллективе: обратная связь, соревнования, поздравление со значимыми датами, поддержка корпоративного духа.

Для усиления мотивации и реализации карьерных устремлений необходимо хотя бы два раза в год составлять план развития каждого сотрудника. Для этого необходимо выявить его сильные стороны и стороны, требующие развития, узнать чего же ждет сотрудник от компании, и определить его приоритеты в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Если персонал будет понимать, что руководство интересуется их профессиональными целями, ставит четкий и ясный план развития на будущее, ценит каждый малейший вклад, то мотивация и преданность своей компании будет гарантирована.

Для оценки уровня полезности данных мероприятий, необходимо оценить, насколько будет выгодно компании «Н&М» внедрить данные проекты. Результаты опроса показали, что 80% респондентов недовольны возможностями карьерного роста, а 60% отрицательно оценили климат в коллективе. Реализация «Программы талантов», позволит сократить текучесть кадров среди сотрудников, занимаемых невысокие должности (продавец-кассир), на 60%, а реализация плана мероприятий по улучшению климата в коллективе, также позволит задержать персонал в компании на

50%. Для этого необходимо оценить затраты на реализацию мероприятий (программы талантов, организацию соревнований, обратной связи, походов в кино), и соотнести с эффектом, в виде экономии затрат на поиск и отбор новых сотрудников (табл.1).

Таблица 1 - Оценка эффективности мероприятий по развитию внутреннего маркетинга.

Мероприятие	Затраты (руб.)	Эффект (экономия (руб.) на поиск и отбор персонала)
Программа талантов	30000	50000
Обратная связь	4000	10000
Организация соревнований	10000	15000
Походы в кино	3000	10000
Итого	57000	85000

Как видно, понесенные затраты полностью покрываются дополнительным доходом в виде экономии затрат на поиск, отбор персонала, которые, по оценке составляют 85 тыс. руб.

Из таблицы видно, что все мероприятия по поддержке мотивации и создания благоприятного климата, помогут компании «Н&М» сократить издержки на поиск и отбор нового персонала.

Разработка комплекса мер, направленных на развитие внешнего маркетинга персонала.

Кадровый состав персонала – величина непостоянная, которая может расти как в положительную, так и в отрицательную сторону. Для того чтобы в важный для организации период времени руководитель не остался без рабочей силы, необходимо отслеживать текущие и перспективные потребности в персонале. Таким образом, стоит уделять большое внимание маркетинговой деятельности в области кадров, которая позволит планировать численность работников.

Основные пики продаж приходятся на такие месяцы: декабрь, январь, май, июнь, сентябрь. Следовательно, в эти периоды крайне необходимо позаботиться о количестве и качестве персонала. Добрать недостающих

сотрудников и провести обучение заблаговременно до максимальных продаж.

Основные этапы компании «Н&М», с которых необходимо начать процесс планирования потребностей в персонале.

1. Проанализировать численность персонала на данный момент, а также качество выполнения работ.
2. Проанализировать дальнейшие цели компании, для установления перспективных потребностей в персонале, учитывая необходимость этапа обучения.
3. Проанализировать рынок труда, уровень безработицы, а также спрос и предложение труда.
4. Владеть полной информацией технологии подбора персонала, а также проводить корректировку при необходимости.
5. Запланировать этапы открытия и закрытия вакансий.
6. Распределить бюджет и выделить денежные средства на поиск и обучение новых сотрудников.

Для эффективной работы персонала, в напряженное для компании время, необходимо заранее позаботиться об обучении новых сотрудников. Чем лучше персонала будет владеть информацией, тем качественнее сможет выполнять свои обязанности, что приведет к возможному росту выручки. Для расчета эффективности, необходимо соотнести разницу в производительности хорошо обученного персонала и необученного. В таблице 2 продемонстрировано соотношение затрат на обучение и выручки за один день работы этих сотрудников.

Таблица 2 - Соотношение затрат на обучение и выручки за один день работы.

Степень профессиональности	Затраты на обучение (руб.)	Выручка за один рабочий день (руб.)
Персонал, не прошедший обучение	0.00	40000
Персонал, прошедший этап обучения	20000	100000
Персонал, работающий 6 месяцев в компании	25000	150000
Персонал, работающий в компании более 1 года, а также, прошедший различные тренинги	40000	250000

Из данных, приведенный в таблице, можно сделать вывод, что уровень профессиональности сотрудников влияет на размер выручки, поэтому компании не следует экономить на обучение своего персонала и профессиональной подготовке.

Как уже было сказано, в компании «Н&М» работает только энергичные и амбициозные люди. Очень часто работники, только попавшие в «Н&М» никак не могут адаптироваться к внутренним правилам и быстрому ритму. Поэтому, очень важно именно на этапе отбора персонала понять, в полной и мере человек подходит по всем критериям для компании.

Чем качественнее будет подобран персонал, тем менее затратно будет проходить его обучение и адаптация. А также хорошо подобранные сотрудники надолго остаются в компании и имеют в дальнейшем планы развития.

Для любой коммерческой организации большое значение имеет то, каким взглядом видит внешний потребитель данную организацию. И для того, чтобы у потребителей складывалось только положительное мнение, необходимо создавать образ и имидж.

Рассмотрим на примере компании «Н&М», как можно улучшить имидж.

Примеры некоторых мероприятий, направленных на создание благоприятного имиджа:

1. **Общественная деятельность и помощь различным фондам.** Одним из способов помощи окружающей среде является внедрение проекта по собору старой и ненужной одежды. Суть проекта состоит в том, что каждый человек может собрать свою старую одежду и текстильные материалы и принести их в магазин. Взамен на ненужные вещи, покупатель получает скидку 15% на одну новую вещь. Таким образом, компания может помочь уменьшить негативное воздействие модной индустрии на окружающую среду.

Наиболее важной проблемой современного мира является борьба против СПИДа. Компания «Н&М» также может привлечь внимание общественности к проблеме человечества, создав коллекцию одежды, посвященную борьбе со СПИДом.

2. **Внешний вид персонала.** Внешний вид сотрудников – это лицо бренда, то есть основа образа компании, воспринимаемого субъектами внешней среды.

3. **Связи со СМИ.** Одной из составляющих имиджа организации является СМИ – это «четвертая власть» в обществе, которая способна влиять на репутацию компании.

«Н&М» компания мирового уровня, поэтому возникают трудности в удовлетворении людей, имеющих различный менталитет. Для этого компании не стоит экономить средства на рекламу и приглашать звезд мировой популярности. Одним из недорогих способов привлечения внимания и создания имиджа на местном уровне является реклама на уличных баннерах, афишах. Это то, что видит каждый человек, ежедневно отправляясь на работу или учебу.

4. **Отношение персонал к работе.** Внутренний имидж – это отношения внутри компании, то есть то, как персонал относится к своему месту работы. Кроме того, это имидж, который сотрудники передают во вне, через коммуникацию с потребителем.

Для улучшения эмоционального настроения рекомендуется проводить игры перед работой на собраниях, это займет не более десяти минут, а настроение продлится весь день.

Итак, чем больше сотрудники демонстрируют свое положительное отношение к компании, тем сильнее они влияют на внешнего потребителя, а это приводит к формированию благоприятного впечатления компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Маркетинг персонала – это инструмент, при помощи которого руководство может регулировать отношение своих сотрудников к компании. При помощи данного инструмента, можно влиять на поведение внутренних и внешних клиентов. А при глубоком анализе уровня качества влияния внешнего и внутреннего маркетинга, компания «Н&М» сможет достичь всех своих стратегических целей в ближайшем будущем.

Таким образом, делаем вывод, что внутренний маркетинг персонала решает задачи, нацеленные на сотрудников, уже работающих в компании. Основные инструменты влияния внутреннего маркетинга: формирование системы мотивации, предоставление возможности карьерного роста, создание высокой корпоративной культуры и хорошего микроклимата в коллективе. Улучшая организацию всех выше перечисленных задач, компания «Н&М» гарантированно получает преданных и верных сотрудников на долгое время.

Внешний же маркетинг персонала играет не меньшую роль в установлении места компании на внешнем рынке. Основными задачами внешнего маркетинга являются: формирование благоприятного имиджа организации, установление текущих и перспективных потребностей в количестве и качестве персонала, поиск сотрудников, характеристики которых соответствуют требованиям организации. Решая данные проблемы в сфере внутреннего маркетинга персонала, компания сможет стать лидирующей на внешнем рынке, а также создать благоприятный имидж как работодатель.

Постоянное решение и улучшение задач маркетинга персонала в условиях постоянной текучки кадров, сможет удержать сотрудников в компании «Н&М», а также сократить издержки на поиск и обучение новых работников. Компания «Н&М» должна налаживать функционирование внутреннего и внешнего маркетинга персонала для наиболее эффективной деятельности и формирования сильного коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. Кибанов А. Организация маркетинга персонала, 2008 – с.16
2. Томилов В.В., Л.Н. Семеркова. Маркетинг рабочей силы 2010. – с.56
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е европейское изд / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2015. – с.23
4. <http://shoptips.ru>
5. Филина Ф.Н. «Проведем маркетинг персонала» 2007 – с.35
6. Говорова, Н.А. Маркетинг персонала : учебное пособие / Н.А. Говорова. – М. : ИД «АТИСО», 2009. – с. 53.
7. Мартыненко, О. «Маркетинг персонала» Маркетинг.- 2010. - С. 49-53
8. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. 2004.- с. 65-69
9. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2011. –с. 55-69
10. Кибанов А.Я «Управление персоналом организации»: Учебник. - 2-е изд. – М.: ИНФРА, 2004. –с. 97-126
11. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. 2004.- с. 65-69
12. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.

13. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. – 492 с

14. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.

15. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.