

ОЛЕКСАНДРА КОБЕРНИК,  
Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Вікарчук О.І.  
ЖДУ ім. Івана Франка

## МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна організація зацікавлена в залученні висококваліфікованого персоналу. З цією метою поряд з функцією планування потреби в кадрах, їх забезпечення та використання здійснюється маркетинг персоналу. В основі маркетингу персоналу лежить філософія маркетингової діяльності, об'єктами якої виступають, з одного боку, задоволення якісних і кількісних потреб організації у персоналі, а з іншого – людина як потенційний працівник. Маркетинг персоналу розглядається як вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення якісних і кількісних потреб у персоналі організації, одна з основних функцій якого передбачає діагностику професійної придатності та ротацію кадрів, а також процедуру оцінки трудової діяльності, ділових і особистих якостей співробітників. Це певна філософія ставлення до власного персоналу (як існуючого, так і майбутнього) з боку підприємства [2].

В сучасній науці і практиці управління персоналом сформувалося кілька концепцій маркетингу робочої сили, що обумовлено специфікою товару та різними інтересами суб'єктів ринку праці. Домінує на вітчизняному ринку праці концепція ефективного формування професійної робочої сили, відповідно до якої споживачі орієнтуються на такий товар — "персонал", який широко доступний і продається за низькими цінами.

Основними передумовами маркетингу персоналу можна вважати організаційну структуру управління, стан кадрового потенціалу організації, наявність вакансій у штатному розкладі, фірмовий стиль управління тощо. Проте завдяки розробкам окремих авторів можна виділити основні, відносно самостійні задачі цього напрямку, які полягають: у визначенні витрат на залучення і розвиток персоналу; виборі шляхів покриття потреб у персоналі; розповсюдженні знань про маркетинг персоналу серед керівників підприємств; участі у створенні і підтримці регіональної інформаційної мережі, що дозволяє виявити попит і пропозицію, ступінь конкуренції на ринку робочої сили та кваліфікаційні вимоги, які ставлять роботодавці [3, с. 46].

В існуючих організаційних підходах до визначення складу й змісту задач маркетингу персоналу окреслюються два основні принципи:

- оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці щодо підвищення її ефективності та розвитку в співробітників партнерського і лояльного відношення до фірми;
- тлумачення персонал-маркетингу в більш вузькому розумінні як особливої функції служби управління персоналом, яка спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах.

Широке тлумачення маркетингу персоналу полягає у його віднесенні до одного з елементів кадрової політики організації, реалізованому через рішення комплексу задач служби управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивацією і т.п.). У вузькому розумінні маркетинг персоналу припускає виділення визначеної специфічної діяльності служби управління кадрами, причому ця діяльність виокремлена від інших напрямків роботи кадрової служби.

В якості базових принципів маркетингу

- орієнтація на системний підхід, де усі види діяльності пов'язані з продажем послуг праці в умовах маркетингу координуються і функціонують синхронно;
- наявність системи виявлення й аналізу ринкових можливостей;

- базовим принципом маркетингу має стати його орієнтація на довгострокову перспективу, забезпечуючи суб'єктам ринку праці можливості бути більш інформованими про кон'юнктуру ринку, основні тенденції щодо змін за рахунок регулярності проведення маркетингових досліджень, прогнозування ситуації на ринку праці і відповідного планування.

Виходячи з окреслених принципів, маркетинг на ринку праці можна розглядати як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку, тенденції його зміни і приймати обгрунтовані управлінські рішення у сфері працевлаштування, сприянні зайнятості та ефективного використання людського капіталу.

Базою для розробки маркетингових заходів у галузі персоналу є інформація про зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на забезпечення підприємств у персоналі. До зовнішніх факторів можна віднести: ситуацію на ринку праці, яка визначається загальноекономічними і демографічними процесами у регіоні, де розміщене підприємство; попит на персонал; пропозицію у галузі персоналу, що є наслідком роботи учбових закладів і вивільнення персоналу в інших організаціях; розвиток знань суспільства про особливості виготовлення продукції, яка визначає напрямки змін характеру та змісту праці, що, у свою чергу, формує вимоги до спеціальності і кваліфікації робітників; особливості пріоритетних потреб населення, які є наслідком добробуту суспільства і пануючих суспільних відносин; існуюче законодавство у галузі трудових відносин і його можливі зміни та політику, що проводиться на підприємствах по відношенню до персоналу.

Внутрішні фактори формують: місія організації та її стратегічні цілі, які можна розглядати як орієнтири при розробці політики по відношенню до персоналу; фінансові ресурси, які підприємство може витратити на здійснення маркетингових заходів; кадровий потенціал підприємства, що визначає сукупні можливості колективу підприємства за рахунок внутрішніх джерел з урахуванням підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу.

В основі маркетингу персоналу закладено принципи ясності цілі, рішучості дій і терпимості до результату, тому він має бути орієнтований на залучення робітника, котрий своєю працею здатен створити споживчу вартість, яка характеризується більшою міноюю вартістю, ніж його робоча сила [1, с. 75].

Враховуючи той факт, що маркетинг персоналу є видом управлінської діяльності, йому властиві загальні функції управління: планування (встановлення мети, цілей управлінської діяльності, визначення етапів її реалізації, виконавців, ресурсів); організація (вибір структури об'єкта і суб'єкта управління, реалізація їх взаємостосунків і взаємодій); координація (регулювання, корегування, активізація дії органів управління); контроль (облік і аналіз результатів управлінської діяльності); обробка і осмислення інформації для розуміння діалектичного розвитку об'єкта управління; прогноз (можлива оцінка явищ і процесів, характерних для об'єкта управління) [1, с. 80].

Одним з проявів комунікаційної функції маркетингу персоналу є здійснення внутрішньоорганізаційних зв'язків. Головним завданням цих зв'язків стає висування на перший план неформальних відносин в організації, які формуються в рамках формальної структури. Можливими заходами щодо підтримки комунікацій в рамках виконання виробничих завдань є: формування стилю управління, який забезпечував би причетність співробітників до процесу прийняття рішень; повнота і об'єктивність оцінки персоналу; регулярні збори і бесіди із співробітниками, в процесі яких обговорюються заходи щодо управління організацією; дієва внутрішньоорганізаційна система прийому і розгляду пропозицій співробітників і т. п. Враховуючи можливості підприємств, не завжди доречно створювати комплексну систему управління маркетингом робочої сили, достатньо зосередити маркетингові функції в одному підрозділі системи управління персоналом, який би здійснював: маркетингові дослідження і збір потрібної інформації; аналіз середовища маркетингу, можливості суб'єкта ринку праці; аналіз споживачів робочої сили; займався вимірювання і прогнозування попиту на конкретну робочу силу, сегментування ринку

робочої сили, відбір цільових сегментів ринку та позиціонування товару "робоча сила" на ринку; розробляв комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) на основі пропозицій товару, визначав вартість конкретної робочої сили, розробляв систему розподілу робочої сили і комунікацій (реклама, стимулювання зайнятості, організація сприятливої громадської думки, особисті контакти), забезпечував персоналом, навчав персонал, здійснював організацію праці персоналу та управління, а також стимулював за результатами виконання маркетингових функцій.

Система управління персоналом функціонує в певному організаційному середовищі у вигляді служби, яка надає послуги своїм клієнтам — співробітникам організації щодо вивчення і задоволення їхніх потреб. Увага менеджерів з персоналу фокусується не на розробці програм, а на результатах їх використання, на тому, яку користь вони приносять різним групам споживачів. Подібна орієнтація на клієнта є ні чим іншим як маркетинговим підходом до управління персоналом організації, який передбачає, що внутрішній клієнт користується послугами організації, а платить за це працею і особистими професійними якостями: знаннями й уміннями, навичками та досвідом, в той же час здобуваючи їх в організації і додаючи до наявних здібностей. Тому неодмінною умовою взаєностосунків організації і персоналу є безперервне підвищення кваліфікації. Саме рівень кваліфікації виступає основою оплати праці.

Тобто, маркетинг персоналу одночасно направлений на задоволення потреб організації в персоналі та на виявлення і задоволення індивідуальних потреб її співробітників. Для забезпечення цієї діяльності менеджери прагнуть розробити професійні вимоги до персоналу, визначити якісні та кількісні потреби в кадрах, розрахувати витрати на придбання і подальше використання персоналу, а також вибрати джерела і шляхи покриття потреби у робочій силі. Такий підхід стимулює організацію до розширення функції виробничого маркетингу в сфері управління людськими ресурсами [2].

Подібна концепція внутрішньоорганізаційного маркетингу полягає у використанні інструментів кадрової політики щодо застосування засобів маркетингу для впливу на персонал, на їх поведінку для підвищення компетенції і стимулювання засобами кадрової політики, внутрішньої комунікації, маркетинговими методами з орієнтацією на персонал, особливо зовнішніми комунікаціями (реклама, зв'язки з громадськістю та ін.). Увесь маркетинговий інструментарій має бути направлений на усвідомлення співробітниками важливості цих заходів, оскільки сучасний ринок праці трактує робоче місце як продукт, що продається. З цієї точки зору маркетинг персоналу розглядається як напрям стратегічного і оперативного планування кадрів, створюючи інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього і внутрішнього ринків праці, і направлений на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку). Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами прогнозування потреби у робочій силі: економетричним - за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рівень у майбутньому; екстраполяції - перенесення минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури в майбутнє; метод експертних оцінок, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі; методом трудових балансів, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації у рамках планового періоду; способом застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати); набором математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати попередні методи і надають можливість точного прогнозу потреб у робочій силі. Однак це досить дорогий метод і вимагає спеціальних знань та вмінь для застосування на практиці, тому він використовується тільки у великих організаціях [4, с. 44].

У процесі покриття додаткової потреби в людських ресурсах організація: набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод

як з навчальним закладом, так і з учасником навчання; надає заявки до послуг консультантів з персоналу, які можуть виконувати посередницькі функції по підборі кандидатів, а також може використовувати послуги спеціалізованих посередницьких фірм з наймання персоналу; вербує новий персонал через своїх працівників (із сімейного кола співробітників, в інших організаціях, в навчальних закладах тощо); укладає лізингові угоди з іншими роботодавцями на певних умовах надання кадрових ресурсів; повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях та ін.

Як внутрішнє джерело може розглядатися безпосередньо організація, використовуючи ротацию співробітників в рамках одного або кількох підрозділів, переміщення співробітників на вищий ієрархічний рівень, формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні і т.п. Переважне заповнення керівних вакансій власними співробітниками служить стимулом для підростаючого покоління управлінців, яке через особисту зацікавленість позитивно впливає на успіх діяльності підприємства. Це означає, що організації повинні більш інтенсивно використовувати внутрішні кадрові ресурси, а при заповненні вакансій звертати увагу на зовнішніх кандидатів з широким кваліфікаційним профілем.

Забезпечення організацій відповідними кадрами вимагає значних витрат щодо: оплати договірних відносин з учбовими закладами, державними та недержавними структурами з набору і підготовки персоналу, витрат на збір та аналіз інформації про ринок праці; на рекламу, яка залучає персонал на підприємство; представницьких витрат спеціалістів маркетингової служби; інвестицій в обладнання нових і переобладнання існуючих робочих місць; у розвиток соціальної інфраструктури й у навчання персоналу; на оплату праці і різні соціальні виплати тощо.

Отож, сучасний етап розвитку ринкової економіки актуалізує проблему виходу з кризи трудової активності працівників багатьох підприємств країни. Розробка і удосконалення стимулів і мотивів до праці виходять за рамки наукових і пізнавальних проблем і все більше ставляться в практичну площину як засіб боротьби з конкурентами. Маркетинг персоналу як інструмент цілеспрямованої та ефективної роботи з персоналом є складовою стратегії і тактики виживання підприємства у ринкових відносинах. По мірі розвитку особистості працівника доводиться все частіше узгоджувати ринкові умови та інтереси співробітників підприємства, оскільки розвиток виробництва в значній мірі потребує планування його кадрового забезпечення, а якісно новий рівень розвитку економіки не може бути досягнутий без ефективного використання маркетингового інструментарію в процесі управління персоналом, який потребує удосконалення та подальшого дослідження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вячеславський М. Суть і принципи маркетингу в діяльності підприємства. – К., Економіка України. – 2014. – С.74-82.
2. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегії, плани, структури. – «Економіка. Управління. Інновації». Випуск № 2 (14) – 2016.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Филип Котлер; перевод с англ. М. Бугаева и др. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с
4. Ромат Є.В. Маркетинг у державному управлінні /Маркетинг в Україні. – 2013. – С. 43-57.