

політехніка”. – Л., 2009. – 262 с. 3. Jayashree W. *Clinical Research Outsourcing Overview, Current Scenario&Future Outlook / International Biopharmaceutical Association Publication newsletter, April, 2005. – P. 112-118.* 4. Mayrhofer U. *International market entry: does the home country affect entrymode decisions? // Journal of International Marketing. – 2004. – Vol. 12, № 4.* 5. Porter W., Krivavic S. *The CRO Advantage: Outsource Clinical Trials To Launch Biotech Development Success/BioPharm International, June 2005. – [Internet resource]. – Access mode to a site: www.biopharminternational.com/biopharm/article/articleDetail.jsp?id=166175.* 6. Бродецкий Г. Л. *Управление рисками в логистике: учеб. пособие для студ. учрежд. высш. проф. образ. / Г. Л. Бродецкий, Д. А. Гусев, Е. А. Елин. – М.: Изд. Центр “Академия”, 2010. – 192 с.* 7. Мамчин М. М. *Вплив логістичних ризиків на підвищення ефективності діяльності підприємств / М. М. Мамчин, О. А. Русановська // Вісник нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2011. – № 720. – С. 45–51.* 8. Лукинский В. С. *Модели и методы теории логистики [текст] : учебн. пособ. / под ред. В. С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.* 9. *Українські реформи: ризики та перспективи розвитку. Інформаційно-аналітичний огляд Дирекції Інституту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ireu.org.ua/2014/07/10/ukra%D1%97nski-reformi-riziki-ta-perspektivi-rozvitku/.* 10. Москаленко В. П., Пластун О. Л. *Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа діагностики його банкрутства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6. – С. 180–192.*

УДК 005.952.2

Т. В. Лень

Хмельницький національний університет

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Лень Т. В., 2014

Розглянуто різноманітні підходи та погляди на визначення теоретичної сутності дефініції “маркетинг персоналу” і вітчизняними, і зарубіжними вченими. Також відображено основні засади концепції маркетингу персоналу, особливості маркетингової діяльності із задоволення потреб у персоналі. Проаналізовано його і функції на основі елементів концепції маркетингу персоналу. Сформований комплекс можливих джерел залучення персоналу та наведені їхні переваги та недоліки. Обґрунтовано елементи ефективної і успішної реалізації маркетингу персоналу на підприємстві.

**Ключові слова:** маркетинг персоналу, концепція маркетингу персоналу, внутрішні джерела, зовнішні джерела, контролінг, стратегія реалізації, ефективність.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MARKETING PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

© Len' T. V., 2014

The article reviews various approaches and views on the definition of essential theoretical definition of "marketing personnel" both domestic and foreign scholars. Also shows the basic principles of the concept of marketing staff, especially the marketing activities of satisfaction of staff. Analyzes its main functions based on the concept of marketing staff. The article generated a set of possible sources of staff and are their main advantages and disadvantages. Elements proved effective and successful implementation of marketing staff in the enterprise.

**Key words:** marketing personnel, the concept of marketing personnel, internal sources, external sources, controlling, strategy implementation efficiency.

**Постановка проблеми.** Підприємство, як соціально-економічну та виробничу систему, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку на сучасному етапі

ринкових відносин У системі управління підприємством виділяють різні підходи до управління персоналом – економічний, органічний та гуманітарний. Проте, враховуючи сучасний стан ринку праці, науковці схилиються до застосування маркетингового підходу до управління персоналом, на основі якого можна досягти збільшення реальної віддачі і результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів. Розвиток цього напрямку у ринковому середовищі повинен передбачати створення концептуальних основ маркетингу персоналу, освоєння процедур і методів маркетингу в цій сфері, розробку необхідного інструментарію маркетингової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і результатів** Проблеми теорії, методології та практики управління персоналом вивчали С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, А. А. Лобанов, В. В. Адамчук, Е. А. Уткін, Ф. Ю. Поклонський, М. Г. Рак, Д. С. Синк, Г. М. Скударь, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня та багато інших вітчизняних та зарубіжних науковців. А питанням формування і функціонування системи управління персоналом зокрема присвячені роботи Н. Д. Лукьянченко, Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, Л. Б. Пошелюжної, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничук та інші.

Оцінюючи наукові праці з досліджуваної проблеми, варто відзначити відсутність цілісного обґрунтування теоретико-методологічних засад концепції маркетингу персоналу на підприємстві.

**Постановка цілей.** Метою статті є вивчення теоретико-методичних аспектів сутності маркетингу персоналу на підприємстві, його функцій та обґрунтування основних засад успішної реалізації на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі. При цьому маркетинг персоналу рекомендується розглядати в широкому значенні – як певну філософію і стратегію управління людськими ресурсами, та вузькому – як особливу функцію служби управління персоналом. Функція маркетингу персоналу полягає в приведенні системи підготовки фахівців у відповідність до попиту на робочу силу на ринку праці сьогодні, завтра і в майбутньому [1, С.32].

Існує доволі багато різних поглядів на трактування поняття “маркетинг персоналу”. Розглянемо їх детальніше у табл. 1.

Таблиця 1

Сутність дефініції “Маркетинг персоналу”

Автор	Трактування дефініції
А. Железнов	це вид управлінської діяльності, спрямованої на задоволення якісних та кількісних потреб у персоналі організації, одна з основних функцій якої, а також діагностика професійної придатності й ротація передбачають процедуру оцінки трудової діяльності, ділових і особистих якостей співробітників
А. Брас	це певна філософія ставлення до власного персоналу (як існуючого, так і майбутнього) з боку підприємства. Це практична діяльність (функція) служб управління персоналом підприємства з оперативного забезпечення потреб у персоналі на основі дійсної інформації про стан персоналу підприємства й ринку праці
А. Я. Кібанов	це вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами
Р. Вундерер	це філософія і стратегія управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства, що включає в себе також мету товарного і фінансового маркетингу
Т. Комісарова	вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами. Ці ресурси утворюють стратегічний потенціал, за допомогою якого можливо вирішення конкретних цільових завдань
Т. Савенкова	вид управлінської діяльності, спрямованої на покриття потреби в персоналі в постійно змінному середовищі; планування і сукупність усіх видів діяльності персоналу; вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього ринків, які впливають на вакансію, ймовірність та швидкість її заповнення, умов схвалення кандидатури

Отже, якщо розглядати маркетинг персоналу як ринкову концепцію у сфері управління людськими ресурсами, то він має узгоджувати цілі діяльності суспільних систем (держави, фірм, підприємств) з існуючими в часі кількістю та якістю людських ресурсів.

*Концепція маркетингу персоналу* – система пов’язаних між собою поглядів, які дають початок одне одному, ідей, положень маркетингової діяльності, що враховують необхідність для досягнення цілей організації здійснювати: [3]

- дослідження ринку праці, відповідності тенденцій його зміни парадигмі розвитку організації, суспільства і прогнозування його кон’юнктури;
- вивчення запитів, потреб робочої сили і найповніше та найефективніше їхнє задоволення через взаємозв’язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство кадрами;
- аналіз кадрового потенціалу організації та якість його використання;
- прогнозування і планування потреби в персоналі;
- розроблення і реалізацію стратегій управління персоналом;
- організацію комунікаційної діяльності;
- управління МП;
- експертизу кадрів.

Враховуючи вищенаведене, можемо відзначити, що маркетинг персоналу покликаний виконувати функції, що є комплексним підходом до управління персоналом (рис. 1). [2]

Маркетингова діяльність із задоволення потреб у персоналі складається з таких основних етапів:

- здійснення маркетингових досліджень у сфері МП;
- аналіз ринку робочої сили й обґрунтування джерел покриття потреби;
- визначення варіантів шляхів залучення персоналу;
- аналіз джерел і шляхів щодо їх відповідності до вимог якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат, пов’язаних з використанням певного джерела і шляху залучення персоналу;
- ухвалення кадрового рішення (вибір варіанта джерел і шляхів покриття потреб у людських ресурсах).

Існує велика кількість можливих джерел і шляхів покриття потреб у людських ресурсах (табл. 2).

Варто зазначити, що найефективнішим є застосування комплексного аналізу джерел, опираючись на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки, загалом. Саме такий виважений підхід та врахування усіх можливих аспектів надає можливість знайти кандидата, який володіє потрібними підприємству професійними та особистісними якостями.

Для ефективною та успішною реалізації маркетингу персоналу на підприємстві необхідним елементом є створення системи контролінгу маркетингу персоналу та розробка стратегії управління персоналом на засадах маркетингу за допомогою п’яти етапів:

- визначення впливу факторів макро- та мікроринкового середовища ринку праці та підприємства;
- проведення аналізу внутрішнього стану;
- визначення рівня узгодженості поточної стратегії управління персоналом підприємства з метою та стратегією підприємства;
- оцінювання поточного стану управління персоналом на підприємстві;
- розробка стратегії управління персоналом: набір, відбір, навчання, адаптація, стимулювання, мотивація, розвиток та вивільнення персоналу.

Базою для розробки маркетингових заходів у галузі персоналу є інформація про зовнішні та внутрішні фактори (рис.2), які впливають на забезпечення підприємств у персоналі.



Рис. 1. Функції маркетингу персоналу

## Види джерел залучення персоналу

Види джерел залучення персоналу	
Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
Оголошення про найм в засобах інформації фірми. Перегляд картотеки особистого складу кадрів. Опитування родичів і знайомих. Запит співробітників. Альтернативи найму – зміна трудових відносин шляхом: понаднормової роботи; суміщення посад; тимчасового наймання кадрів; перенесення відпусток; багатозмінного режиму робіт.	Оголошення в засобах масової інформації. Вербування. Комп'ютеризовані служби підбору працівників (Internet-технології). Біржа праці, рекрутингові фірми, агентства. Використання ярмарків, виставок, фестивалів для інформації про вакансії. Наймання студентів під час канікул. Профорієнтація учнів коледжів, вузів, шкіл. Лізинг персоналу. Особи, самі звернулися до організації в пошуках роботи.
Переваги	
Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
Зниження витрат на залучення персоналу. Більш повна інформація про можливості кандидата. Наочне розвиток кар'єри. Менший термін пошуку претендентів.	Великий вибір кандидатів. Можливість появи нових ідей і прийомів роботи. Менша психологічна напруженість у колективі. Задоволення кількісної потреби в персоналі.
Недоліки	
Внутрішній джерело	Зовнішнє джерело
Загроза виникнення психологічної напруженості в колективі. Менший вибір кандидатів. Менша активність (недоліки організації менш помітні, звичні). “Сімейність” => застій ідей. Може виникнути кількісна потреба в персоналі на звільняли робочі місця.	Великі витрати на залучення персоналу. Великий термін пошуку. Тривалий період адаптації кандидата. Відсутність повної інформації про можливості кадрів. Можливість погіршення робочого клімату – “образя” серед давно працюють.



Рис. 2. Фактори, які впливають на забезпечення підприємств у персоналі

Під зовнішніми факторами розуміють умови, які підприємство не може змінити, але які змушене враховувати у своїй діяльності. Основними з них є:

- 1) ситуація на ринку праці, яка визначається загальноекономічними і демографічними процесами у тому регіоні, де розміщене підприємство. Серед них можна виділити:
  - 2) попит на персонал;
  - 3) пропозиція у галузі персоналу, що є наслідком роботи навчальних закладів і звільнення персоналу в інших організаціях;
  - 4) розвиток знань суспільства про вироби, їх дизайн та технології виготовлення, який визначає напрямки змін характеру та змісту праці, що, своєю чергою, формує вимоги до спеціальності і кваліфікації робітників. При цьому під виробами розуміють не тільки результати матеріального виробництва, але ще й інформацію і послуги;

5) особливості пріоритетних потреб населення, які є наслідком добробуту суспільства і панівних суспільних відносин. Це дозволяє визначити мотиваційні механізми управління потенційними співробітниками;

6) чинне законодавство у галузі трудових відносин і його можливі зміни;

7) політика, що проводиться на підприємствах по відношенню до персоналу. Знаючи її досконало, можна розробити стратегію залучення необхідних кадрів до організації.

Під внутрішніми факторами розуміють такі, які підприємство може контролювати і на які може здійснювати вплив. Основними з них є:

1) місія організації та її стратегічні цілі, які можна розглядати як орієнтири під час розроблення політики по відношенню до персоналу;

2) фінансові ресурси, які підприємство може витратити на здійснення маркетингових заходів;

3) кадровий потенціал підприємства, який визначає сукупні можливості колективу підприємства за рахунок внутрішніх джерел з урахуванням підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу.

**Висновки.** Отже, маркетинг персоналу починається з визначення та забезпечення потреби і вимог у кваліфікованому й професійному персоналі на підставі досліджень ринку праці, потім маркетинг персоналу створює базу для проведення реклами персоналу, відбору та комплектування кадрів, професійного навчання та оцінки працівників, їх професійного просування. Необхідно зазначити, що управління персоналом на основі маркетингу треба розглядати як процес розробки, реалізації і контролю маркетингових програм у сфері управління персоналом, спрямованих на забезпечення стабільності і задоволеності колективу підприємства та досягнення на цьому підґрунті довгострокової мети підприємства.

1. *Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.* 2. *Савенкова Т. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі / Т. Савенкова // Проблеми теорії й практики управління. – 2013. – № 11. – С. 108–116.* 3. *Комісарова Т. А. Круглий стіл "Маркетинг персоналу / внутрішній маркетинг як ресурс підвищення ефективності праці в ситуації кризи" [Електронний ресурс] / Т. А. Комісарова. – Режим доступу : <http://www.hse.ru>.* 4. *Железнов А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / А. Железнов // Маркетинг. – 2012. – № 2. – С. 53–64.* 5. *Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего : [учебн. пособ.] / А. Брасс и др. – Мн. : Технопринт, 2002. – 387 с.* 6. *Вундерер Рольф. Маркетинг персонала – искусство создания благоприятных условий труда / Рольф Вундерер // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 5. – С. 111–115.*