

фахівців галузі на всіх рівнях і стане міцним підґрунтям для ефективної реалізації цієї новітньої концепції на підприємствах туристичної галузі України.

1. Korolchuk O., Shulgina L. *The Impact of Globalization on the Development of Marketing of Ukrainian Business.* – Bourgas Free University, Centre for Business studies, Second international conference “Marketing in the Era of Globalization, concepts, trends”, 15–16 May 2003. – P. 57–64. 2. Морозов М.А. *Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Ортехника: Учебник / М.А. Морозов, Н.С. Морозова.* – М.: Изд. центр “Академия”, 2002. – 240 с. 3. Туризм у XXI столітті: глобальні тенденції і регіональні особливості: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конференції (10–11 жовт., 2001 р.) / Редкол.: Цибух В.І. (гол.) та ін. – К.: Знання України, 2002. – 560 с. 4. Урсул А. *Основа успешных ДМ- кампаний, или сколько стоит один клиент (что делать для достижения успеха)* // *Маркетинг и реклама.* – 2003. – № 9. – С. 36–38. 5. Федоров А. *Философия клиент-сервиса в рекламном бизнесе* // *Маркетинг и реклама.* – 2004. – № 1. – С. 40–44. 6. Чевертон П. *Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник / Пер. с англ. В.Н. Егорова* – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 608 с. 7. Шульгіна Л.М. *Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: Монографія.* – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 597 с. 8. Юрик Р.А. *Маркетинг как необходимый инструмент управления турфирмой* // *Маркетинг в России и за рубежом.* – 2004. – № 2. – С. 109–118. 9. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. *Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт.* – М.: Финансы и статистика, 2002. – 416 с. 10. <http://www.CRMcom.ru> 11. <http://www.crmonline.ru/ruscrm2.htm>

УДК 331.108

Л.А. Янковська, Є.К. Пирожак, М.М. Галелюк  
Львівський університет бізнесу та права

## ПІДПРИЄМНИЦЬКО-РИНКОВИЙ ПІДХІД У РОБОТІ З ПРАЦІВНИКАМИ ЯК ПРОДУКТ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

© Янковська Л.А., Пирожак Є.К., Галелюк М.М., 2007

**Розглянуто питання підприємницько-ринкового підходу у роботі з працівниками як елемент менеджменту персоналу та системи підготовки і перепідготовки працівників, як один із напрямів організації праці на підприємстві. Обґрунтована одна із важливіших функцій менеджменту персоналу – планування працівників на промисловому підприємстві.**

**The questions of entrepreneurial-market approach in the work with workers as an element of Personnel Management and a system of train and retrain of workers as one of the ways of work organization at an enterprise is held. One of more important functions of Personnel Management – planning of workers at an industrial enterprise is grounded.**

**Постановка проблеми.** Основу механізму менеджменту персоналу організації сьогодні становить роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та скеровувати відповідно до завдань, які є перед організацією.

Серед основних напрямів організації праці на підприємстві є і такий, що стосується менеджменту персоналу і системи підготовки і перепідготовки працівників як його складової.

Складовою менеджменту, взагалі, і менеджменту персоналу, зокрема, є маркетинг – наука про управління взаємозв'язками виробників зі споживачами, виконавців із замовниками, інакше кажучи, система управління діяльністю, яка орієнтується на вимоги ринку праці і максимально можливе задоволення як потреб споживача-роботодавця, так і потреб робочої сили, оскільки “товар” (робоча сила), який пропонується, є особливий, такий, що має свої потреби (на відміну від товару-продукції, тим більше, що у разі перевищення потреби в робочій силі над її пропозицією вона (робоча сила) може диктувати свої умови.

Отже, під маркетингом працівників розумітимемо вид управлінської діяльності, скерованої на визначення і забезпечення потреби в персоналі з урахуванням вимог ринку праці, тобто вимог споживача (роботодавця) і “виробника” (того, хто пропонує робочу силу).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом у роботі із працівниками почав переважати підприємницько-ринковий підхід, за якого працю, її умови і робочі місця розглядають як продукти маркетингу. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні працівниками з сімдесятих років ХХ століття. Ми скористаємось їхнім досвідом, який буде корисним і в умовах України. У підходах до визначення складу і змісту завдань менеджменту персоналу, що існують в зарубіжних організаціях, можна виділити два основні принципи.

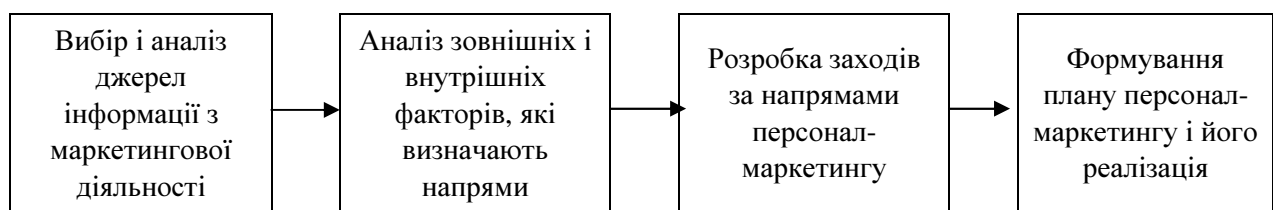
Перший припускає розгляд завдань “персонал-маркетингу” у широкому розумінні, тобто певної філософії і стратегії управління людськими ресурсами. Метою такого маркетингу є раціональне використання ресурсів працівників через створення максимально сприятливих умов праці для підвищення її ефективності, розвитку в кожному працівникові партнерського і лояльного ставлення до фірми. Фактично – це “продаж” фірми власним співробітникам. На жаль, сьогодні в Україні в умовах значної переваги пропозиції робочої сили над попитом ця теза майже не працює, але, по-перше, завжди так не буде, а по-друге, для підприємств всіх інших форм власності, крім державної, такий підхід можна застосовувати вже сьогодні. Принцип маркетингу в широкому тлумаченні ґрунтується на ринковому мисленні, що відрізняє його від традиційних адміністративних концепцій управління працівниками, які сьогодні ще побутують.

Другий принцип передбачає тлумачення “персонал-маркетингу” у вузькому розумінні – як особливу функцію служби маркетингу персоналу. Ця функція скерована на виявлення і забезпечення потреби підприємства в трудових ресурсах. Цей другий принцип передбачає виділення певної специфічної діяльності служби менеджменту персоналу, причому ця діяльність порівняно відокремлена від інших напрямів роботи даної служби.

**Формулювання цілей статті.** Розглянемо положення, які характеризують “персонал-маркетинг” саме як таку відокремлену функцію, бо саме вона є основною для використання системи ППП (програм підготовки і перепідготовки працівників), тобто предмета дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Відправною точкою маркетингової діяльності в галузі менеджменту персоналу є аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, який дає вихідну інформацію для визначення напрямів цієї діяльності.

Схема основних етапів “персонал-маркетингу” показана на рисунку.



*Загальна схема маркетингової діяльності в управлінні працівниками*

Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які організація як суб’єкт управління, як правило, не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення якісної і кількісної потреби в персоналі і джерел покриття цієї потреби.

До зовнішніх чинників, які визначають зміст персонал-маркетингу, можна зарахувати ситуацію на ринку праці, розвиток технології, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства, кадрову політику організацій-конкурентів.

Під внутрішніми чинниками розуміють такі, які значною мірою піддаються керівному впливу з боку організації. До них можна зарахувати цілі організації, фінансові ресурси, потенціал працівників організації, джерела забезпечення потреби в працівниках.

Повне і точне врахування названих чинників визначає рівень і особливості реалізації основних напрямів маркетингової діяльності в галузі працівників. Основні напрями персонал-маркетингу можна визначити за аналогією із загальним (“виробничим”) маркетингом. Такими напрямками є:

- розроблення вимог до працівників;
- визначення потреби в працівниках;
- розрахунок планових затрат на залучення і подальше використання працівників;
- вибір методів забезпечення потреби в працівниках.

Однією із найважливіших функцій менеджменту персоналу є планування працівників на промисловому підприємстві. Планування як основа вибору методів підготовки та перепідготовки працівників є однією з функцій менеджменту, взагалі, а планування робочих місць працівників – функцією менеджменту персоналу, зокрема, і тому планування працівників на промисловому підприємстві повинно передувати їх професійній освіті, тобто підготовці, перепідготовці і підвищенню кваліфікації. Воно повинно спрямовуватись на підвищення ефективності виробництва через покращання основних виробничих фондів і виробничих потужностей, раціональне використання чисельності працівників у діючому виробництві. Основними завданнями планування робочих місць є:

- ⇒ визначення оптимальної кількості робочих місць, які забезпечують досягнення запланованих виробничо-господарських показників розвитку підприємства;
- ⇒ досягнення і подальше підтримання збалансованості робочих місць працівників відповідно до кількості працівників;
- ⇒ скорочення витрат на виробництво продукції за рахунок удосконалення робочих місць, ліквідації застарілих і малоефективних.

Об’єктами планування є робочі місця дільниць, цехів, виробництв, відділів і підприємства, загалом. Планування робочих місць здійснюється на підприємствах під час розробки перспективного і поточного планів економічного і соціального розвитку.

Ефективне планування чисельності працівників позитивно впливає на результати роботи організації. Це відбувається за рахунок:

- раціонального використання працівників організації, якщо фактична структура працівників збігається із запланованою;
- удосконалення наймання на роботу, оскільки цю процедуру можна заздалегідь розробити і опрацювати;
- створення системи інтеграції працівників в організацію, яка (система організації) за умови правильного планування може бути продумана і впроваджена;
- організація їх професійної освіти, яку заздалегідь можна запланувати і підготувати;
- планування подальшої кар’єри працівників, що дасть змогу залучити до організації здібних і талановитих людей, відданих справі організації;
- утворення системи підготовки резерву працівників, якщо відібрані здібні, талановиті, віддані працівники.

Прийняття рішення про збільшення чисельності працівників (мається на увазі за сталої економічної ситуації) має творчий характер. Спеціалісту, котрий займається цією проблемою, необхідно відповісти на такі запитання:

- значимість роботи, для виконання якої планують найняти працівника;
- чи повинна робота бути організована на умовах повного або неповного робочого часу;
- чи можна роботу виконувати працівникам вдома;
- чи має робота сезонний характер;
- чи можна роботу організувати як тимчасову;
- чи може робота бути розподілена між іншими працівниками;
- чи можливо укомплектувати потрібне робоче місце за рахунок наявних працівників;
- чи необхідне наймання нових працівників (залежно від позитивних або негативних відповідей на всі попередні запитання).

Щоб відповісти на ці запитання, необхідно детально розглянути роботу, на яку планується прийняти працівника, визначити тип людини, котра здатна її виконувати, його основні обов'язки. Цей процес складається з:

- аналізу характеру потрібної роботи;
- розробки посадової інструкції працівника;
- складання орієнтованого “професійного портрету” працівника (“знати – вміти – зробити”).

Отже, довівши необхідність планування працівників, розглянемо його методику, показники, якими необхідно керуватись під час такого планування. Але перед цим, необхідно висловити одне важливе зауваження, що стосується будь-яких показників виробничо-господарської діяльності. Коли застосовується чи загальновідомий, чи запропонований дослідником показник, повинні бути визначені умови його прийнятності або у вигляді числа, або у вигляді діапазону чисел, або у вигляді обмеження (прагнення): max, min, opt (в останньому випадку повинен бути обумовлений критерій оптимальності). У протилежному випадку показник “зависає у повітрі”. На жаль, переважна більшість науковців, а особливо економістів, нехтують цим важливим правилом. Це ставить тих, хто користуватиметься цими показниками, особливо практиків, у скрутне становище у разі прийняття рішення на підставі числового значення цього показника. І ще одне важливе правило, яким також нехтує переважна більшість авторів – визначення одиниць вимірювання (розмірностей) величин, які входять у формалізований вигляд показника. Таке нехтування, по-перше, не дає змоги впевнитись у коректності формалізації показника, а по-друге, знов-таки ускладнює практичне користування ним.

Планування людських ресурсів (працівників), власне кажучи являє собою застосування процедур планування до комплектації персоналу. Планування ресурсів, взагалі, і трудових (працівників), зокрема, складається з трьох етапів:

1. Оцінка наявних ресурсів, зокрема трудових.
2. Оцінка майбутніх потреб у ресурсах, зокрема, трудових.
3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у ресурсах, зокрема, останніх – за рахунок програм ППП.

Планування потреби в трудових ресурсах логічно розпочати з оцінки їх наявності. Менеджер з управління персоналом повинен визначити, скільки працівників зайнято виконанням кожної функції, яка потрібна для реалізації конкретної мети. Крім того, він повинен оцінити і якість праці (кваліфікацію) своїх працівників. Наприклад, деякі компанії США (“Ай Ті енд Ті”, “Ай Бі Ем”, “Рокуелл Інтернешнл”), а також Збройні сили США розробили систему інвентаризації трудових навиків професій і спеціальностей, яка передбачає реєстрацію професійних навиків працівників (з вказанням кількості працівників, які володіють ними). Дещо подібне розробляють у Міністерстві освіти і науки України для підготовки фахівців з вищою освітою.

Наступним етапом планування працівників є прогнозування чисельності і складу працівників, необхідного для реалізації короткотермінових і перспективних цілей. Необхідно оцінити зовнішній ринок праці і робочу силу, наявну на ньому, а також можливості своєї організації за цими чинниками (чисельністю і складом працівників). Зміни у зовнішньому середовищі, особливо економічні, можуть мати значний вплив на перспективні потреби організації в трудових ресурсах.

Під час подальшої роботи, менеджер з персоналу повинен розробити програми задоволення потреби в робочій силі. Потреби – це мета, а програми – засіб її досягнення. Програма повинна передбачати конкретні заходи і графік їх здійснення із залучення, наймання, підготовки і перепідготовки, просування працівників, які потрібні для реалізації цілей організації.

Під час теоретичного обґрунтування планування працівників, досліджуючи питання оптимізації їх чисельності, можемо зробити висновок, що скорочення чисельності є вкрай болісним процесом як для співробітників, які звільняються, так і для самої організації. Наслідки невеликого скорочення можуть відчуватись упродовж багатьох років у вигляді демотивації співробітників, котрі залишились, їх недовіри до керівництва.

Важливим елементом ефективної компанії з раціоналізації чисельності працівників є визначення реальної потреби у робочій силі і підготовки прогнозу зміни цієї потреби. Після цього необхідно порівняти потребу і наявність робочої сили, визначивши невідповідність між ними як

стосовно кількості працівників, так і стосовно їх кваліфікаційних характеристик. Виявлена невідповідність є підґрунтям плану раціоналізації чисельності працівників.

Визначення (планування) потреби в персоналі є одним з найважливіших напрямів менеджменту персоналу, оскільки дає змогу встановити на певний проміжок часу якісний і кількісний склад працівників.

Якісна потреба, тобто потреба за категоріями промислово-виробничого персоналу, а “всередині” категорій за професіями, спеціальностями, кваліфікацією визначається з урахуванням таких ознак:

- професійно-кваліфікаційного поділу робіт;
- вимог до посад і робочих місць;
- штатного розкладу організації та її підрозділів;
- регламентації організаційно-управлінських процесів.

Визначення якісної потреби за професіями, спеціальностями, кваліфікацією супроводжується одночасним розрахунком кількості працівників за кожною з ознак якісної потреби. Загальну потребу в персоналі визначають, підсумовуючи кількісну потребу за окремими якісними ознаками.

Завданням визначення кількісної потреби в персоналі зводиться як до вибору методу розрахунку чисельності працівників, так і до встановлення вихідних даних для розрахунку необхідної чисельності працівників на визначений проміжок часу.

Варто відзначити, що принципової відмінності у підходах до визначення чисельності працівників як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах, не спостерігається. Тому наведемо принципіві підходи до визначення кількісної потреби у персоналі, які найбільше відповідають меті дослідження: на підставі потреби, наявності працівників і відмінності між ними у плануванні системи ППП:

- а) *метод розрахунку чисельності працівників з використанням тривалості трудового процесу;*
- б) *метод розрахунку чисельності персоналу за нормами обслуговування;*
- в) *метод розрахунку чисельності персоналу за робочими місцями і нормативами чисельності;*
- г) *розрахунок числових характеристик;*
- д) *регресійний аналіз;*
- е) *метод екстраполяції;*
- ж) *методи експертних оцінок;*
- з) *метод доходності.*

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Теоретичні основи стосуються всіх методів визначення потреби у персоналі, які своєю чергою придатні для розрахунку потреби в персоналі певних категорій і для розрахунку потреби у персоналі будь-якої категорії.

Отже, можна констатувати, що планування робочих місць і працівників є необхідною передумовою підготовки і перепідготовки працівників.

Під час визначення і забезпечення потреби в працівниках з урахуванням вимог ринку праці у менеджменті персоналу на підприємствах необхідною умовою є забезпечення маркетингового підходу, тобто, визначення і забезпечення потреби в персоналі з урахуванням вимог обох сторін – споживача (роботодавця) і “виробника” (того, хто пропонує робочу силу).

1. Ачкасов А.Є. *Стратегія регулювання зайнятості населення України. Теорія і практика.* – Житомир, 2002. 2. Гальчинський А., Лавочкін С. *Становлення інвестиційної моделі економічного зростання України // Економіка України.* – 2004. – № 6. 3. Мортіков В.В. *Економічний механізм формування ефективної зайнятості: Монографія.* – Луганськ: Вид-во СХУ, 2001. 4. *Роль держави у довгостроковому економічному зростанні / За ред. Б.Є. Кваснюка.* – К.: Ін-т екон. прогнозув.; Харків: Форт, 2003. 5. Чухно А. *Нова економічна політика (теоретико-методологічні засади) // Економіка України.* – 2005. – № 6. – С. 4–11. 6. Юрченко В.В. *Регіональні особливості трудової міграції в контексті державного регулювання // Мат-ли Всеукр. наук.-прак.конф “Регіональні проблеми зайнятості і ринку праці” (Тернопіль, 13–14 травня 2004 р.).* – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – С. 41–43