

Г. М. Захарчин, І. Б. Соболю  
Національний університет «Львівська політехніка»

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

© Захарчин Г. М., Соболю І. Б., 2016

**Висвітлено основні аспекти оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу; наголошено на ролі маркетингового підходу у визначенні вартості працівника на ринку праці, формування сучасних та потенційно конкурентоспроможних компетенцій персоналу; підкреслено важливість соціального аспекту оцінювання ефективності персоналу в умовах поширення соціогуманістичних тенденцій.**

**Ключові слова:** ефективність персоналу, оцінювання, маркетинговий підхід, компетенції, ринок праці, цінова концепція, конкурентоспроможність, вартість персоналу, соціалізація.

## PERSONNEL EFFICIENCY ASSESSMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF MARKETING

© Zakharchyn G., Sobol I., 2016

**The article deals with the basic aspects of personnel assessment of the industrial enterprise on the principles of marketing; the role of the marketing approach in determining the value of an employee in the labor market, and the formation of a modern and potentially viable competencies of personnel is emphasized; the importance of the social aspect of personnel efficiency assessment in terms of the spread of socio humanistic trends is underlined.**

**Key words:** personnel efficiency, assessment, marketing approach, competencies, labor market, price concept, competitiveness, value of an employee, socialization.

**Постановка проблеми.** Оцінювання ефективності персоналу розглядають не тільки в контексті управління персоналом, але значно глибше – в контексті ефективного оцінювання та управління людським капіталом підприємства, що надає предмету нашого дослідження ще більшої ваги. Як і у питаннях оцінювання людського капіталу, так і в процесі оцінювання ефективності діяльності персоналу є чимало суб'єктивізму, недоопрацювань та прогалин. Частково це зумовлено відсутністю загальноприйнятої методики оцінювання, яка б задовольняла усіх суб'єктів, задіяних у процесі оцінювання: власників, менеджерів, працівників. Додаються проблеми ідеологічного й методологічного характеру, спричинені складністю самої категорії «оцінювання ефективності персоналу», відсутністю досвіду у вітчизняних менеджерів і, зрештою, прагнення займатися цими питаннями в контексті стратегії розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підсилюють проблему загальносуспільні течії, зумовлені новими тенденціями та диспропорціями на ринку праці, який перетворюється із ринку працедавця на ринок кандидатів на посади. Залишається відкритим питання мотивації проведення оцінювальних процедур та системного підходу до вибору способів і методів оцінювання ефективності персоналу.

Окреслене вище актуалізує роль і значення оцінювання ефективності персоналу підприємств та пошуку сучасних підходів до оцінювання, здатних глибше відображати ринкові трансформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про широке зацікавлення наукового світу задекларованою в статті проблематикою. Дослідники до вивчення цієї проблеми підходять із різних наукових позицій, розкриваючи окремі її грані та авторське бачення. Оскільки категорія ефективності є багатоплановою і притаманна всім процесам та економічним явищам, то, відповідно, представники різних наукових шкіл та напрямів обирають її своїм предметом дослідження, акцентуючи на специфіці своєї сфери чи галузі знань. Фахівці в сфері управління персоналом підходять до розкриття суті ефективності праці та пошуку інструментарію оцінювання крізь призму людського фактора, а представники маркетингового напрямку зосереджують свою увагу на цінovій політиці оцінювання, на ринку праці, де представлено попит і пропозицію відповідних компетенцій.

Маркетингову складову в системі управління підприємством загалом та інформаційно-інноваційному середовищі відображають праці вітчизняних науковців [1, 6, 8, 10]. У наукових публікаціях можна простежити взаємозв'язок маркетингової проблематики із інноваційністю. Зокрема, концептуальні основи використання маркетингового інструментарію в менеджменті інновацій відображено у монографії за загальною редакцією професора С. М. Ілляшенка, в якій розглядаються дотичні до оцінювання ефективності персоналу питання управління соціальною мотивацією працівників у контексті загальної системи управління маркетингом персоналу підприємства [4, с. 140–149]. Проблема оцінювання персоналу та ефективності праці крізь призму людського фактора приділяють увагу сучасні дослідники [4, 5, 9]. В авторській статті [2] також розглянуто маркетинговий підхід, але стосовно всієї системи управління персоналом, без особливого акценту на оцінювання персоналу. Підходи до використання новітніх інструментів оцінювання ефективності персоналу в практичній діяльності вітчизняних підприємств описано в наукових джерелах прикладного спрямування [7, 10–12].

Незважаючи на поширеність у науковому середовищі маркетингової тематики та питань, пов'язаних із управлінням персоналом, оцінювальні аспекти персоналу промислових підприємств на засадах маркетингу не знайшли достатнього висвітлення.

З огляду на це необхідні подальші наукові розвідки, які б висвітлювали цю проблематику системно й комплексно.

**Цілі статті** полягають у висвітленні основних аспектів маркетингового підходу до оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У системі управління персоналом оцінюванню ефективності персоналу відводиться важлива роль з огляду на багатовимірне сутнісне значення самого поняття й особливу актуальність в умовах загострення конкуренції на ринку праці. Оцінювання персоналу розглядають як структурний елемент управління і як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства та можливостей його покращення. Саме персонал підприємства стає важливим активом у підвищенні потенційних можливостей підприємства і виходу його на світові ринки в статусі достойного конкурента. З огляду на це ефективність підприємства розглядають через ефективність діяльності його персоналу, що вимагає посиленої уваги до тих механізмів, які сприятимуть підвищенню ефективності та мотивуватимуть кожного працівника працювати не тільки для задоволення власного інтересу, а й для досягнення цілей всього підприємства. Серед таких механізмів оцінювання ефективності діяльності персоналу підприємства, який об'єднує декілька функцій управління: стимулювання, регулювання, аналізування. Крім того, складні управлінські проблеми частіше вимагають міждисциплінарного, міжпредметного підходу до свого вирішення, що зумовлює необхідність поєднувати зусилля різних фахівців.

Зазначимо, що в науковому світі є спектр поглядів на проблему оцінювання персоналу і, відповідно, авторських визначень та тлумачень цих понять.

Оцінювання ефективності персоналу ми трактуємо як поєднання процесу й інструментарію (технології) для визначення результативності виконання його функціональних обов'язків. У наведеному визначенні оцінювання розглядаємо не як одноразову дію, а як певний цілеспрямований процес, що має свою технологію та інструментарій і, звичайно, ідеологію. Оцінювання на засадах маркетингу поєднує процес та інструментарій. Стосовно процесу, то маркетингова складова присутня на всіх етапах оцінювання: початковому, основному і завершальному. Ідеологія

пронизує також весь процес оцінювання ефективності і навіть передує йому. Ідеологія маркетингу – це можливість вибору, це справедливий баланс між вартістю й віддачею.

Ще на початковому етапі оцінювання визначають попит на певні професії, здійснюючи маркетингові дослідження ринку праці (тут маркетинг є інструментарієм), аналізуючи вимоги працедавців до компетенцій, професійного досвіду та особистісних якостей претендентів. Функціями відділу маркетингу, які розцінюємо як інструментарій оцінювання, є також діагностика співвідношення пропозиції робочої сили відповідних вакансій із поточною потребою у цих вакансіях, тобто в конкретних категоріях персоналу. Саме ці попередні розвідки є наближеними оцінками вартості працівника, який пропонує свою професійну цінність на ринку праці працедавцям. Узгоджена початкова ціна праці під час реального працевлаштування може змінюватися із врахуванням внеску людини у досягнення цілей підприємства, тому залишається актуальною цінова концепція маркетингу, спрямована на стимулювання підвищення ефективності праці. Ефективність діяльності працівника залежатиме від того, наскільки він професійно справляється із поставленими цілями і завданнями. Результати діяльності обговорюють і за участі працівника погоджують нові умови співпраці, які охоплюють широке коло питань, пов'язаних із оплатою праці, мотиваційними важелями (премії, доплати, надбавки, бонуси), перспективами розвитку кар'єрного зростання, соціальними гарантіями тощо працівника. На основному етапі оцінювання аналізують кадровий потенціал та рівень його використання (з огляду ефективності), що, своєю чергою, вимагає формування стратегії управління маркетингом персоналу та її реалізації.

На всіх етапах оцінювання відповідно до ідеології маркетингового підходу необхідно дотримуватися балансу між вартістю й віддачею, оскільки зростання ціни праці людини є основним мотиватором покращення її ефективності. Проблеми оцінювання персоналу ми розглядаємо в контексті еволюційних поглядів на роль і місце людини в процесі праці, оскільки від цього залежать підходи до оцінювання та вимір показників результативності праці, а відтак, і оцінка ефективності праці. Це стосується всіх категорій персоналу, незалежно від виконуваних ними функцій та статусних ролей на підприємстві. Однак, як зазначено у [2], “є ще одна специфіка оцінювання, пов'язана з тим, що кожна людина індивідуальна, і скопіювати її досвід, компетенції, знання неможливо. Цей набір фахових, професійних і суто особистісних якостей є невіддільний від носія-людини і переміщується разом з людиною. У цьому контексті додамо, що стрімкий розвиток нових технологій приводить до змін у освітянській сфері, що вплине на формування нової пропозиції фахових компетенцій на ринку праці. Чи буде попит на неї? Що випереджатиме: пропозиція чи попит, і який баланс між ними визначатиме ринкові тенденції – це важливе питання, що вплине на ціну робочої сили. Враховуючи те, що спостерігається позитивна динаміка попиту на нові знання як товару причому особистісного характеру, то маркетинг персоналу виконуватиме важливу функцію – ціноутворення на ринку праці” [2, с. 18].

Сучасний багатополарний світ розвивається за своїми законами і в різних площинах. Закони економічні переплітаються із соціальними, природничими, фізичними, екологічними і на рівні підприємства проникають у всі сфери його функціонування. Сьогодні ця сфера не обмежується тільки економічними процесами, а набуває чітких ознак соціального характеру. З огляду на це зростає вага соціального аспекту оцінювання ефективності персоналу, що, своєю чергою, впливає на методи визначення витрат на персонал. У цьому випадку до уваги беруть не тільки заробітну плату із обов'язковими нарахуваннями, але й витрати соціального характеру, на розвиток персоналу, на охорону праці. Змінюється суть витрат, які набувають характеру інвестиції в розвиток людського капіталу, відповідно, ефективність узалежнюється від часу. Соціалізація праці і соціалізація вартості праці узгоджується із сучасними тенденціями, соціогуманітарними напрямками розвитку суспільства та відповідає концепції соціально-орієнтованого маркетингу.

Оцінювання ефективності передбачає врахування не тільки результатів, але і компетенцій персоналу, тобто тих особливих якостей, які необхідні працівнику для досягнення поставлених цілей і якісного виконання своїх функціональних обов'язків. Це ставить перед керівництвом підприємства завдання вибору методу оцінювання ефективності персоналу. Одним із методів оцінювання ефективності діяльності персоналу в контексті загальної системи управління

ефективністю підприємства є управління за компетенціями, який для своєї реалізації вимагає попереднього формування моделі компетенцій. Цей метод також передбачає використання елементів методу управління за цілями, оскільки компетенції визначаються стосовно тих цілей, яких підприємство планує досягти в певному періоді. Важливим завданням є чітке виділення блоків компетенцій, які є справою індивідуальною, тобто кожне підприємство формує ключові блоки, враховуючи специфіку своєї діяльності, цільових орієнтирів і власного бачення стратегічного розвитку. Попри те, обов'язковим є блок корпоративних (управління змінами, орієнтація на результат, управління талантами, корпоративне лідерство, командна співпраця), функціональних (професіоналізм, творчість, адаптаційна здатність, сприйняття інновацій, рівень конфліктності, психологічна комфортність тощо) та управлінських компетенцій (менеджмент персоналу, стратегічне мислення, ступінь впливу тощо). Оцінювання доцільно проводити щорічно і за безпосередньої участі ейчарів, маркетологів та представників тих структурних підрозділів, працівники яких є об'єктом оцінювання. Управління за компетенціями поширене на практиці, оскільки технологічно просте у виконанні та охоплює весь персонал підприємства.

Однак одні тільки компетенції ще не дають повного уявлення про результативність діяльності персоналу; вони відображають рівень компетентності, ступінь відповідності поставленим завданням і дають змогу формувати резерв із найефективніших працівників підприємства на конкретний період часу. Об'єктивне і повноцінне оцінювання конкретних результатів роботи працівників вимагає використання багатьох методів. Крім того, оцінювання ефективності персоналу повинно охоплювати оцінювання його потенціалу, тобто здатність досягати необхідного результату у перспективі, враховуючи виклики сьогодення. Такими викликами є ринкові фактори, які "змінюються, а зовнішнє середовище організації постійно тією чи іншою мірою коригується. Ефективна організація має постійно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі та шукати адаптаційні механізми до змін у середовищі. Удосконалення цієї роботи, пошуки шляхів своєчасного виявлення та мінімізації ризиків є постійною проблемою менеджменту організацій" [4, с. 44].

Динамізм зовнішнього середовища вимагає перегляду компетенцій, оскільки змінюються не лише технології, але й взаємовідносини між споживачем і підприємством, як стверджують науковці, «у напрямі спільного творення цінності, а також дослідження зміни природи конкуренції, що передбачають розгляд споживача як частини удосконаленої систем компетенцій. Це створює підґрунтя для окреслення тенденцій зміни центрів компетенцій та переосмислення процесів конкуренції» [10, с. 68].

Виділимо й організаційні аспекти оцінювання. Оскільки оцінювальна функція притаманна багатьом відділам підприємства, то виникає необхідність співпраці відділу управління персоналом із відділом маркетингу у всіх вимірах та часових проявах сьогодення та майбутнього. Ця співпраця повинна відбуватися на всіх етапах оцінювального процесу і зокрема на завершальному етапі процесу оцінювання ефективності персоналу, коли підводяться підсумки результатів оцінювання і приймаються управлінські рішення. Контроль ефективності та аудит персоналу також входять до обов'язків як відділу управління персоналом, так і маркетингових служб підприємства і є складовими концепції розвитку персоналу та стратегії управління маркетингом персоналу. Спільною роботою має стати робота над програмами розвитку персоналу в усіх бізнес-процесах, програмами, спрямованими на управління здібностями та поведінкою персоналу. Отже, спільна участь у цих проектах повинна забезпечити успішну реалізацію місії підприємства та соціальні гарантії персоналу підприємства. Додамо, що у такій співпраці не буде вертикального підпорядкування, що значно полегшить можливості досягнення згоди у випадку появи проблемних ситуацій, а свобода дій стимулюватиме до знаходження оптимальних шляхів вирішення проблем. З огляду на це, завданням служби маркетингу є сприяння об'єктивності процесу оцінювання ефективності персоналу та залучення інших підрозділів і керівників бізнес-процесів до формування стратегії конкурентних переваг на основі використання конкурентоспроможного потенціалу кожного працівника підприємства.

**Висновки й перспективи подальших досліджень.** Маркетинговий підхід до будь-яких процесів чи явищ передбачає розроблення і реалізацію відповідного механізму управління, здатного виявляти попит на ринку праці і враховувати його вимоги для обґрунтованої орієнтації

діяльності підприємства, підвищення його конкурентного статусу завдяки людському фактору. Точками дотику маркетингового підходу і оцінювальних процедур визначення ефективності персоналу підприємства є: споріднені функції (мотиваційна, організаційна, інформаційна), взаємозв'язок між ефективністю і конкурентоспроможністю, цінова політика щодо формування вартості персоналу, стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи актуальність маркетингового підходу до оцінювання ефективності персоналу, доцільно виділити такі основні моменти:

- маркетинговий підхід органічно поєднує зовнішні й внутрішні аспекти оцінювання ефективності персоналу, оскільки збалансовує кон'юнктуру ринку праці;
- цей підхід є своєрідною методологічною базою в процесі оцінювання та ідеологією вибору між вартістю й результативністю;
- використання маркетингового підходу є системним інструментарієм оцінювання, оскільки об'єднує всі функції підприємства: інформаційну, мотиваційну, організаційну, контрольну;
- важливою є роль маркетингового підходу в ціновій концепції оцінювання, спрямованій на об'єктивне визначення вартості персоналу та його результативності;
- використовуючи сучасні методи діагностування ринку праці, можна сформувати конкурентоспроможну стратегію розвитку підприємства, в основу якої буде покладено результати оцінювання ефективності персоналу підприємства.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на розвиток методик оцінювання персоналу та розроблення механізму для поглиблення практичної реалізації можливостей, які дає маркетинговий підхід до оцінювання, зокрема зменшення комунікаційного розриву на ринку праці, сегментування ринку праці за професійно-вартісними напрямками, формування стратегії розвитку підприємства на основі поєднання персональної стратегії конкурентоспроможності кожного працівника, його потенціалу і конкурентоспроможності підприємства. Окремого дослідження вимагають соціальні аспекти оцінювання персоналу промислових підприємств у поєднанні із соціальною мотивацією персоналу.

1. Гур'янов А. Б. *Управління діяльністю підприємства на засадах маркетингового менеджменту* / А. Б. Гур'янов, Д. А. Терещенко // *Науково-технічний збірник*. – 2011. – № 98. – С. 94–99.
2. Захарчин Г. М. *Маркетинговий підхід до управління персоналом у сучасних умовах* / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова // *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” Серія: Логістика*. – 2015. – № 833. – С. 15–20.
3. Єськов О. Л. *Оцінка персоналу – важливий чинник сертифікації кадрів* / О. Л. Єськов, М. Т. Пащука // *Формування ринкових відносин в Україні, 2007*. – № 3 (70). – С. 157.
4. *Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія* / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора С. М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ “Друкарський дім “Папірус”, 2013. – 616 с.
5. Лабенська Т. М. *Розробка методики оцінки персоналу підприємства* / Т. М. Лабенська // *Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво* / голова редакційної ради: В. Л. Корінев, 2007. – № 4 – С. 160.
6. Міронова Ю. В. *Особливості управління маркетинговою інформацією виробничого підприємства* / Ю. В. Міронова, А. В. Кухар, О. Д. Ситнік // *Економічний простір*. – 2015. – № 95. – С. 220–230.
7. Могилевкин Е. А. *HR-инструменты: практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат: учеб.-практ. пособ.* / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородов, С. В. Клиников. – СПб.: Речь, 2012 – 320 с.
8. Пащук Л. В. *Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі* / Л. В. Пащук // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2006. – № 6. – Т. 3 (86). – С. 58–64.
9. Сівашенко Т. *Сучасні підходи до оцінки персоналу* / Т. Сівашенко // *Економічний аналіз, 2011*. – Вип. 8, Ч. 2. – С. 315–317.
10. Тарнавська Н. П. *Інноваційне управління конкурентоспроможністю логістичних ланцюгів: монографія* / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2011. – 240 с.
11. Турчина В. М. *Основні напрями підвищення ефективності праці в період кризи* / В. М. Турчина // *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* – К.: КНЕУ, 2010. – Т. 2. – С. 427–436.
12. Турчина В. М. *Інформаційне та програмне забезпечення управління ефективністю праці* / В. М. Турчина // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. – Полтава: ПУЕТ, 2011. – № 4(49). – Ч. 2. – С. 259–264.