

Олена САРДАК

## І АДЕАДЕІ АІ А² АІ НЕ²ААЕАІ І В О І ДІ ОАН² ОІ ДААЕ²І І В І АДНІ І АЕІ І І²АІ ДЕ²І НОА

*Визначено сутність маркетингової концепції управління персоналом. Обґрунтовано необхідність маркетингових досліджень у процесі управління персоналом. Запропоновано проведення комплексних маркетингових HR-досліджень у підприємствах. Визначено цілі, напрямки, об'єкти та результати зовнішніх і внутрішніх маркетингових HR-досліджень.*

Ключові слова: персонал, процес управління персоналом, маркетингова концепція управління персоналом, персонал-маркетинг, маркетингові HR-дослідження.

В умовах ринкової економіки відбуваються зміни у системі управління підприємствами, що обумовлює необхідність удосконалення окремих її складових.

Так, загострення конкуренції на ринку вимагає від підприємств розробки нових засобів, методів та інструментів управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності їхнього HR-потенціалу. Одним з основних шляхів вирішення цього завдання є застосування маркетингової концепції у сфері управління персоналом, що виникла внаслідок суттєвих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств, з одного боку, а також у цінностях, мотивах і потребах працівників – з іншого боку.

Тенденціями, що сприяють застосуванню маркетингової концепції в управлінні персоналом, є: зміна демографічних чинників (демографічні дані вказують на те, що ситуація з рухом населення веде до труднощів на ринку праці і загострення конкуренції за залучення кращих людських ресурсів); зміни характеру робочої сили (її структури, цінностей); однобічний підхід до вибору професії і місця роботи (професійна орієнтація складається, переважно, під впливом нереалістичних уявлень і соціальних штампів, ніж під впливом реальної ситуації на ринку праці і потенційної професійної придатності людини); нестача висококваліфікованої робочої сили (при великій кількості безробітних на ринку праці підприємства мають значну потребу у кваліфікованому персоналі); новий профіль робочого місця (ринкові умови вимагають зміни вимог до персоналу, перш за все, багатфункціональності дій у межах своєї професії); зміни в організаційній структурі управління (зокрема, технологій, природи праці, створення більш гнучких систем управління) [1, с. 12–14].

Питання, що пов'язані з маркетинговими дослідженнями в управлінні персоналом, розглядалися у працях таких *закордонних і вітчизняних науковців*: А. Г. Дементьєва, М. І. Соколова ("Управління персоналом"): розкрито чинники, що обумовили зростання ролі людських ресурсів в сучасних умовах; визначено підходи до вивчення ринку праці [1, с. 12–14, 45–46]; М. Армстронг ("Практика управління людськими ресурсами"): наведено роль маркетингових досліджень у кадровій роботі [2, с.89]; Н. А. Волгін ("Економіка праці"): визначено чинники, що впливають на ефективність здійснення кадрової стратегії організації [3, с. 537]; А. І. Турчинов ("Управління персоналом"):

© Олена Сардак, 2011.

визначено аспекти вивчення маркетингового середовища організації як одного з етапів технологічного проектування кадрового маркетингу [4, с. 259–260]; Ю. Г. Одегов (“Управління персоналом в структурно-логічних схемах”): наведено класифікацію чинників, що впливають на управління персоналом [5, с. 12–13]; І. Б. Дуракова (“Управління персоналом”): визначено чинники впливу на потребу підприємства в персоналі [6, с. 139]; В. Н. Слинков (“Персонал і його менеджмент: практичні рекомендації”): розкрито роль маркетингу на ринку праці [7, с. 64]; А. Г. Поршньов (“Управління організацією”): визначено місце аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації в системі управління підприємством [8, с. 394]; Л. В. Карташова (“Управління людськими ресурсами”): представлено чинники, що визначають стратегію управління людськими ресурсами [9, с. 19] та ін.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел дав змогу зробити висновок, що порівняно з поняттям “управління персоналом” термін “маркетинг” почав застосовуватися у західноєвропейських компаніях з 70-х рр. ХХ ст. [10, с. 239; 11, с. 436], хоча деякі дослідники зміщують початок його практичного застосування на початок 90-х років ХХ ст. [12]. Проте у вітчизняній практиці управління персоналом цей різновид маркетингу до теперішнього часу не дуже поширений.

Лише окремі вітчизняні підприємства включають персонал-маркетинг до основних функцій кадрових служб. При цьому зміст персонал-маркетингу обмежується, як правило, плануванням потреби в персоналі та організацією рекламної кампанії, тобто застосування персонал-маркетингу має фрагментарний характер, використовується лише незначна кількість його елементів, до того ж, без належного узгодження з іншими елементами системи маркетингового менеджменту. Як показали дослідження, у свідомості сучасних керівників відсутнє цілісне уявлення про персонал-маркетинг як об’єктивно необхідний вид діяльності, спроможний забезпечити узгодження інтересів підприємства і працівників. Більшість менеджерів з персоналу не володіють сучасною методологією та технологією персонал-маркетингу, у роботі з персоналом домінує обмежена кількість традиційних інструментів, недостатньо уваги приділяється маркетинговим дослідженням у процесі управління персоналом підприємств.

Поряд з високою значущістю питань, пов’язаних із проведенням маркетингових досліджень як основи прийняття ефективних HR-рішень певні питання, що стосуються їхнього здійснення, залишаються недостатньо розглянутими. Зокрема, більшість праць науковців присвячені маркетинговим дослідженням зовнішнього ринку праці; при цьому автори, як правило, визначають лише чинники, що впливають на роботу з персоналом, без конкретизації напрямків їхнього дослідження. Проте в сучасних умовах є актуальними застосування внутрішнього персонал-маркетингу і проведення внутрішніх маркетингових HR-досліджень (поряд із зовнішніми), необхідним є чітке визначення їхніх об’єктів. Тому сьогодні необхідною є розробка напрямків проведення як внутрішніх, так і зовнішніх маркетингових HR-досліджень як одного з етапів персонал-маркетингу підприємств.

*Актуальність проблеми*, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

*Метою дослідження* є визначення особливостей комплексних маркетингових досліджень у процесі управління персоналом підприємств, їхніх напрямків, цілей, об’єктів та результатів.

За теперішніх умов у вітчизняних підприємствах склалася ситуація, що характеризується недостатньо високою ефективністю як загальної діяльності загалом,

так і управління персоналом, зокрема. Наявна у більшості підприємств система управління персоналом є застарілою і недосконалою, що має негативні наслідки. Так, дослідження практики управління персоналом у 35 торговельних підприємствах м. Донецька і Донецької області, що показали неповне, недостатньо дієве виконання (а в деяких випадках і відсутність) таких важливих функцій (процедур) управління персоналом, як: планування якісного і кількісного складу працівників, соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі, управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу, планування ділової кар'єри працівників, професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників, управління лояльністю персоналу, аналіз та оцінка HR-потенціалу, формування кадрового резерву, персонал-маркетинг тощо.

Для вирішення вищевказаних проблем необхідним є застосування маркетингової концепції у сфері управління персоналом, сутність якої полягає у визначенні вимог до працівників, їхніх очікувань, мотивів і потреб у професійній діяльності з метою ефективного використання персоналу, досягнення цілей підприємства і забезпечення задоволення потреб працівників більш ефективними, ніж у конкурентів, засобами.

Застосування персонал-маркетингу як філософії, методології, діяльності і засобу досягнення конкурентних переваг є об'єктивною необхідністю кожного підприємства, орієнтованого на вимоги ринку і довготривалу перспективу.

Основними етапами персонал-маркетингу є: вибір та аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності, маркетингові дослідження, розробка заходів з напрямків персонал-маркетингу, формування і реалізація його плану.

Маркетингові дослідження виступають одним з початкових етапів персонал-маркетингу, що визначають зміст заходів з його напрямків, а дієвість їхніх результатів визначає загальну результативність системи управління персоналом у підприємстві. Маркетингові дослідження виступають найбільш дієвим інструментом для одержання зворотного зв'язку з ринком.

В наявних у теперішній час наукових підходах розглядаються такі поняття, як: внутрішній і зовнішній персонал-маркетинг, внутрішній і зовнішній ринки праці, внутрішні і зовнішні функції персонал-маркетингу.

Так, залежно від сфери поширення виокремлюють зовнішній і внутрішній персонал-маркетинг. При цьому зовнішній персонал-маркетинг передбачає застосування підприємством відповідного маркетингового підходу та інструментарію на зовнішньому ринку. Внутрішній персонал-маркетинг сфокусований на працівниках, які вже працюють у підприємстві, і передбачає прийняття до уваги і формування найбільш важливих чинників його привабливості як місця роботи, зокрема: діапазон завдань і відповідальності працівника, умови роботи, режим праці і відпочинку, правова захищеність, можливості професійного і кар'єрного зростання, можливості навчання і підвищення кваліфікації, умови для реалізації трудового потенціалу працівника, соціально-психологічний клімат, формування мотивів до праці, сила корпоративної культури.

У зв'язку з вищевикладеним, з нашої точки зору, доцільним є проведення у підприємствах комплексних маркетингових HR-досліджень (що передбачають сполучення зовнішніх та внутрішніх досліджень) як одного з етапів персонал-маркетингу.

У сучасних умовах, коли економіка набуває соціально-орієнтованої спрямованості, при проведенні комплексних маркетингових HR-досліджень потрібно враховувати, що на ринку праці продуктом споживання є якісні характеристики персоналу, послуги

ринку праці при підборі персоналу, а продуктом, що просувається на ринку, є умови зайнятості у підприємстві, які виконують роль залучення кваліфікованого та лояльного персоналу.

Ми визначили напрямки, цілі, об'єкти та результати зовнішніх маркетингових HR-досліджень (табл.1).

Таблиця 1

## Рекомендовані напрямки зовнішніх маркетингових HR-досліджень

Напрямки	Мета	Об'єкти	Результати
1	2	3	4
<i>Дослідження ринку праці</i>	Одержання даних про ринкові умови для визначення особливостей діяльності суб'єктів ринку робочої сили	Тенденції і процеси розвитку ринку робочої сили. Економічні, техніко-технологічні, демографічні, соціальні, екологічні, політико-правові чинники. Структура і географія ринку. Ємність ринку. Динаміка зайнятості населення. Бар'єри ринку робочої сили. Стан конкуренції. Кон'юнктура ринку. Можливості і ризики на ринку.	Прогнози розвитку ринку. Оцінка кон'юнктурних тенденцій. Сегментація ринку. Вибір цільових ринків і ринкових ніш.
<i>Дослідження споживачів робочої сили</i>	Сегментація споживачів, вибір цільових сегментів ринку	Мотивація поведінки наймача (підприємства, індивідуального наймача) на ринку робочої сили і чинники, що її визначають. Забезпеченість робочої силою, її структура. Тенденції у зміні попиту на робочу силу. Мотивація поведінки споживачів на ринку робочої сили. Якісні характеристики робочих місць. Структура існуючих робочих місць. Тенденції в зайнятості робочих місць.	Типологія споживачів робочої сили та робочих місць. Моделювання поведінки споживачів на ринку праці. Прогноз очікуваного попиту.
<i>Дослідження конкурентів</i>	Одержання необхідних даних для забезпечення конкурентних переваг на ринку	Дійсні та потенційні конкуренти. Цілі конкурентів. Частка ринку конкурентів. Імідж конкурентів на ринку праці. Кадрова політика конкурентів. Сильні і слабкі сторони конкурентів. Реакція споживачів на маркетингові заходи конкурентів.	Вибір шляхів досягнення конкурентних переваг на ринку праці.
<i>Дослідження посередників</i>	Одержання інформації про можливих посередників для підбору необхідної робочої сили	Імідж посередників на ринку праці. Вартість послуг посередників. Перелік послуг посередників та їхня якість. Терміни та якість виконання замовлення посередником.	Вибір найдієвішого посередника для наймання необхідного персоналу.
<i>Дослідження товару "робоча сила"</i>	Визначення відповідності характеристик потенційних працівників вимогам підприємства. Аналіз конкурентоспроможності кандидатів на вакантні посади	Професійні, ділові та особистісні характеристики потенційних працівників. Кваліфікація і компетентність здобувачів. Потреби, очікування, цінності потенційних працівників. Конкурентоспроможність кандидатів.	Визначення вимог до кандидатів. Розробка програми набору і розвитку персоналу у підприємстві.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Дослідження ціни робочої сили	Визначення адекватного рівня заробітної плати працівників, одноразових і поточних витрат. Виявлення тенденцій у формуванні ціни на конкретні види робочої сили	Рівень заробітної плати на ринку. Система мотивації.	Визначення тенденцій в оплаті праці на ринку. Формування системи мотивації.
Дослідження форм і методів регулювання розподілу робочої сили	Розробка критеріїв вибору дієвих шляхів набору персоналу	Джерела залучення персоналу. Форми і методи набору персоналу.	Вибір форм і методів залучення і відбору персоналу.
Дослідження системи комунікацій	Визначення ефективних засобів стимулювання попиту робочої сили	Заходи щодо реклами, зв'язків з громадськістю, стимулювання попиту робочої сили.	Розробка заходів щодо реклами, зв'язків з громадськістю, стимулювання попиту робочої сили.

Так, зовнішні маркетингові дослідження передбачають збір, обробку та аналіз даних про зовнішній ринок праці з метою зменшення невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових HR-рішень. Ми рекомендуємо такі напрямки зовнішніх маркетингових HR-досліджень, як дослідження: ринку праці, споживачів робочої сили, конкурентів, посередників, товару "робоча сила", ціни робочої сили, форм і методів регулювання розподілу робочої сили, системи комунікацій. При цьому зовнішні маркетингові HR-дослідження повинні завершуватися аналізом можливостей і загроз для підприємства на ринку праці (реальних і очікуваних).

Відповідно внутрішні маркетингові HR-дослідження проводяться з метою визначення задоволеності працівників підприємства "товарами та послугами" окремих підрозділів і підприємства загалом, тобто оцінювання ступеня лояльності працівників до підприємства.

Крім цього, ми також рекомендуємо напрямки внутрішніх маркетингових HR-досліджень (діагностику HR-потенціалу підприємства і дослідження системи формування складу персоналу, плинності персоналу, згуртованості колективу, розвитку персоналу) та їхні цілі, об'єкти, результати (табл. 2).

При цьому доцільно звернути увагу на те, що основним напрямком внутрішніх маркетингових досліджень є діагностика HR-потенціалу підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність в уточненні сутності дефініції "HR-потенціал підприємства", а також у визначенні таких понять, як: "реальний HR-потенціал", "необхідний HR-потенціал підприємства", "бажаний HR-потенціал".

З нашої точки зору, під HR-потенціалом підприємства доцільно розуміти сукупність працівників підприємства, їхніх трудових потенціалів, потенціалу міжособистісної і міжгрупової взаємодії, а також можливостей підприємства до створення умов для їхнього застосування і розвитку, які можуть бути використані для більш ефективного досягнення цілей і отримання конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 2

## Рекомендовані напрямки внутрішніх маркетингових HR-досліджень

Напрямки	Мета	Об'єкти	Результати
1	2	3	4
<i>Діагностика HR-потенціалу підприємства</i>	Визначення сильних і слабких сторін у структурі персоналу і HR-потенціалі підприємства	– реальний HR-потенціал; – необхідний HR-потенціал; – бажаний HR-потенціал; – розрив між різними станами потенціалу.	Розробка програми з приведення HR-потенціалу підприємства у бажаний стан.
<i>Дослідження системи формування складу персоналу</i>	Встановлення відповідності характеристик здобувачів вимогам вакантних посад	Професійні, ділові та особистісні характеристики кандидатів.	Визначення вимог до кандидатів. Розробка програми відбору персоналу.
<i>Дослідження плинності персоналу</i>	Одержання даних для розробки заходів щодо стабілізації кадрового складу	Плинність кадрів. Чинники, причини і мотиви плинності. Рівень трудової дисципліни.	Розробка програми з управління плинністю персоналу.
<i>Дослідження згуртованості колективу</i>	Одержання інформації про ступінь згуртованості колективу	Психологічна сумісність працівників. Соціально-психологічна сумісність працівників. Залучення працівників до загальної діяльності. Чинники і умови трудової адаптації.	Визначення заходів щодо зростання згуртованості колективу. Розробка програми з управління трудовою адаптацією персоналу.
<i>Дослідження розвитку персоналу</i>	Визначення ефективних форм і методів розвитку персоналу	Види та форми навчання. Професійне та кар'єрне просування. Кадровий резерв.	Розробка програми розвитку персоналу.
<i>Дослідження морально-психологічного клімату в колективі</i>	Одержання інформації про стан морально-психологічного клімату в колективі	Рівень конфліктності в колективі. Характер соціального контролю. Рівень культури внутрі-організаційних відносин.	Розробка заходів щодо поліпшення морально-психологічного клімату.
<i>Дослідження системи мотивації</i>	Одержання даних для формування дієвої системи мотивації персоналу	Ступінь індивідуалізації, урахування та задоволення потреб працівників. Ступінь використання і розвитку компетенцій.	Розробка дієвої системи мотивації персоналу.

Відповідно реальний HR-потенціал підприємства – це частина HR-потенціалу, обмежена наявною кількістю працівників, їхніми здібностями, можливостями і компетенціями, які вони мають на даний момент часу, а також можливостями підприємства до створення умов для використання і розвитку трудових потенціалів працівників та потенціалу міжособистісної і міжгрупової взаємодії.

При цьому під необхідним HR-потенціалом підприємства потрібно розуміти частину HR-потенціалу, обмежену завданнями, що встановлені перед підприємством, його

можливостями і потребами у визначеній кількості працівників, які володіють необхідними для цього здібностями, можливостями і компетенціями.

Бажаним HR-потенціалом підприємства доцільно вважати ідеальне розуміння стану HR-потенціалу для окремого підприємства у його стратегічній перспективі; воно не має ресурсних обмежень і узгоджено з тим, яким підприємство бажає його бачити у довгостроковій перспективі для забезпечення свого майбутнього успіху і конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим маркетингові дослідження HR-потенціалу підприємства повинні передбачати: діагностику реального HR-потенціалу, аналіз необхідного HR-потенціалу, оцінку бажаного HR-потенціалу, аналіз розриву між різними станами потенціалу.

Виявлення можливостей і загроз на ринку праці (як результат зовнішніх досліджень), а також сильних і слабких сторін HR-потенціалу підприємства (як підсумок внутрішніх досліджень) повинні бути основою для узагальнення результатів проведених комплексних маркетингових HR-досліджень і проведення SWOT-аналізу HR-позиції підприємства.

Проведене дослідження дає змогу зробити такі *висновки*:

- сутність маркетингової концепції у сфері управління персоналом полягає у визначенні вимог до працівників, їхніх очікувань, мотивів і потреб у професійній діяльності з метою ефективного використання персоналу, досягнення цілей підприємства і забезпечення задоволення потреб працівників більш ефективними, ніж у конкурентів, засобами;

- підприємствам рекомендується проведення комплексних маркетингових HR-досліджень (що передбачають сполучення зовнішніх та внутрішніх досліджень) як одного з етапів персонал-маркетингу;

- зовнішні маркетингові HR-дослідження передбачають збір, обробку та аналіз даних про зовнішній ринок праці з метою зменшення невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових HR-рішень; внутрішні маркетингові HR-дослідження проводяться з метою визначення задоволеності працівників підприємства “товарами та послугами” окремих підрозділів і підприємства загалом, тобто оцінки ступеня лояльності працівників до підприємства;

- підприємствам рекомендуються такі напрямки зовнішніх маркетингових HR-досліджень, як дослідження: ринку праці, споживачів робочої сили, конкурентів, посередників, товару “робоча сила”, ціни робочої сили, форм і методів регулювання розподілу робочої сили, системи комунікацій;

- внутрішні маркетингові HR-дослідження доцільно проводити за такими напрямками: діагностика HR-потенціалу підприємства, дослідження системи формування складу персоналу, дослідження плинності персоналу, дослідження згуртованості колективу, дослідження розвитку персоналу.

- підсумковим етапом комплексних маркетингових HR-досліджень (на основі виявлення можливостей і загроз на ринку праці, а також визначення сильних і слабких сторін HR-потенціалу підприємства) повинно бути проведення SWOT-аналізу HR-позиції підприємства.

У *перспективі* дослідження має проводитися у напрямку розробки інтегрованого підходу до визначення змісту персонал-маркетингу підприємства в умовах ринку.

Проведення комплексних маркетингових досліджень у процесі управління персоналом підприємств забезпечить зростання їхньої конкурентоспроможності на ринку праці у довгостроковій перспективі.

**Література**

1. Дементьева А. Г., Соколова М. И. *Управление персоналом : учебник* / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – М. : Магистр, 2008. – 287 с.
2. Армстронг М. *Практика управления человеческими ресурсами* / М. Армстронг; пер. с англ.; под ред. С. К. Мордовина. – [8-е изд.]. – СПб. : Питер, 2004. – 832 с. – (Серия “Классика МВА”).
3. *Экономика труда: (социально-экономические отношения) : учебник* / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2004. – 736 с.
4. *Управление персоналом : учебник* / Под общ. ред. А. И. Турчинова. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 608 с. – (Учебники Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации).
5. Одегов Ю. Г. *Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник* / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с. – (“Gaudeamus”).
6. Дуракова И. Б. *Управление персоналом: [текст]* // И. Б. Дуракова – М. : ИНФРА-М, 2009. – С. 170–196.
7. Слинков В. Н. *Персонал и его менеджмент : практические рекомендации* / В. Н. Слинков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
8. *Управление организацией : учебник* / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
9. Карташова Л. В. *Управление человеческими ресурсами : учебник* / Л. В. Карташова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
10. Сорокина М. В. *Менеджмент торгового предприятия* / М. В. Сорокина. – СПб. : Питер, 2003. – 528 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
11. Колпаков В. М. *Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие* / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
12. Захаров Д. *Целевые задачи маркетинга персонала* / Д. Захаров // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. – 2008. – № 11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.hr-portal.ru/article/tselevye-zadachi-marketinga-personala>>.

Редакція отримала матеріал 17 лютого 2011 р.