

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розробка плану маркетингової діяльності в області персоналу»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-1уп-дн
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління персоналом та
економіка праці»

Дєєв Д.О.

Керівник доцент, к.е.н.

Бехтер Л.А.

Рецензент завідувач кафедри економіки
КПУ, д.е.н., професор

Семенов А.Г.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Деєву Данилу Олександровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Розробка плану маркетингової діяльності в області персоналу ТОВ «Ювілейний»»
керівник роботи: Бехтер Лілія Анатоліївна, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу, к.е.н.
затверджені наказом ЗНУ від 18 вересня 2023 року № 1446-с.
2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року.
3. Вихідні дані до роботи: чинні законодавчі документи, положення теорії та управління персоналом, наукові матеріали, методичні розробки у галузі управління персоналом, статистичні дані роботи підприємства ТОВ «Ювілейний», дані сайту підприємства, мережі Інтернет та результати власних досліджень.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади ефективності роботи персоналу підприємства; сучасний стан ефективності використання персоналу ТОВ «Ювілейний»; удосконалення системи ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «Ювілейний».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 110 с., 12 рис., 21 табл., 71 джерело, 1 додаток.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., доцент, к.е.н	14.08.2023 р.	14.08.2023 р.
2	Бехтер Л.А., доцент, к.е.н	18.09.2023 р.	18.09.2023 р.
3	Бехтер Л.А., доцент, к.е.н	30.10.2023 р.	30.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 13.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	14.08.2023 р. – 17.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	18.09.2023 р. – 29.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	30.10.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	27.11.2023 р. – 26.12.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	27.12.2023 р. – 11.02.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	12.02.2024 р.	виконано

Студент _____ Д.О. Деєв
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Л.А. Бехтер
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
 (підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 110 с., 12 рис., 21 табл., 71 джерело, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є маркетинг персоналу ТОВ «Ювілейний»

Предметом дослідження є реалізація функцій маркетингу персоналу досліджуваної організації.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо управління системою маркетингу персоналу для підприємства, способів підвищення ефективності її функціонування.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розгляд теоретичних та методичних засад маркетингу персоналу на підприємстві, його соціально-економічної сутності та функцій;
- дослідження системи маркетингу персоналу у ТОВ «Ювілейний»;
- обґрунтування методів оцінки персоналу з позицій зовнішнього та внутрішнього маркетингу;
- економічне обґрунтування запровадження на підприємстві посади спеціаліста з маркетингу персоналу.

Методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу, синтезу, аналогії, формальної логіки, спостереження, експерименту; методи соціальних досліджень, моделювання, експертної оцінки, статистичні методи, методи проектування систем.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку інструментів, методів і персонал-маркетингу стосовно на вітчизняних підприємствах, їх застосування і комплексного використання.

Висновки та рекомендації, представлені в кваліфікаційній роботі магістра, можуть бути використані в роботі центрів зайнятості та компаній Запорізького регіону, зокрема є корисними фахівцям-практикам у галузі персоналу.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, РЕКРУТИНГ.

SUMMARY

Master's qualification work:: 110 pages, 12 figures, 21 tables, 71 sources, 1 appendix.

The object of the study is the marketing of personnel of Yuvileyny LLC

The subject of the study is the implementation of marketing functions of the personnel of the organization under study.

The purpose of the qualification work is to develop recommendations for managing the personnel marketing system for the enterprise, ways to increase the efficiency of its functioning.

In accordance with the set goal, the following tasks were solved in the work:

- consideration of the theoretical and methodical foundations of personnel marketing at the enterprise, its socio-economic essence and functions;
- research of the personnel marketing system at Yuvileyniy LLC;
- analysis of the relationship between personnel marketing and the labor market;
- substantiation of personnel evaluation methods from the positions of external and internal marketing;
- determination of the main directions of formation of the personnel marketing system;
- economic rationale for the introduction of the position of personnel marketing specialist at the enterprise.

Research methods: general scientific methods of analysis, synthesis, analogy, formal logic, observation, experiment; methods of social research, modeling, expert assessment, statistical methods, systems design methods. System, process, situational and quantitative approaches were used to solve specific tasks.

The information base of the research is the legislative and normative materials of personnel administration, labor legislation, the results of own research and analysis, provisions of personnel management and labor economics, scientific works of domestic and foreign scientists related to issues of personnel policy, personnel work,

personnel recruitment, management technologies personnel at modern enterprises and organizations.

In the research process, the following results were obtained, which are characterized by scientific novelty: improved: a program for the formation and development of personnel marketing at the enterprise was developed, according to which the most important condition for achieving goals is to determine the requirements of personnel and the organization in professional activities and ensure the need for personnel more effectively than in competitor's ways.

The obtained results and developed recommendations constitute a methodical basis for the development of tools, methods and personnel-marketing in relation to domestic enterprises, their application and integrated use.

The conclusions and recommendations presented in the master's thesis can be used in the work of employment centers and companies of the Zaporizhzhia region, in particular, they are useful to practitioners in the field of personnel.

The main results of the qualification work are highlighted in the article and theses.

PERSONNEL MARKETING, COMPETITIVE ADVANTAGES,
PERSONNEL POLICY, RECRUITMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОБЛАСТІ ПЕРСОНАЛУ	12
1.1 Поняття і сутність маркетингу персоналу	12
1.2 Функції маркетингу персоналу	20
1.3 Методика вивчення процесу управління системою маркетингу персоналу	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОБЛАСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮВІЛЕЙНИЙ»	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ювілейний»	42
2.2 Характеристика системи маркетингу персоналу в організації.....	51
2.3 Аналіз внутрішнього маркетингу персоналу	60
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮВІЛЕЙНИЙ»	68
3.1 Основні напрями формування системи маркетингу персоналу на підприємстві.....	68
3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів	88
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні характеризується зростанням потреби у професійно мобільному персоналі, здатному успішно реалізувати себе. Для ефективної професійної діяльності, для успішного регулювання кон'юнктури попиту та пропозиції на ринку праці потрібна гнучка комплексна система регулювання, що здійснює насамперед маркетингові функції.

Маркетинг персоналу є відносно новим поняттям, у світовій практиці управління людськими ресурсами знайшов своє застосування на початку 90-х р. минулого сторіччя. Лише небагато вітчизняних підприємств включають маркетинг персоналу у склад завдань, вирішуваних службами роботи з кадрами. Крім того, функції маркетингу часто підмінюються функціями планування потреби в персоналі та організації рекламної кампанії, що часто носить дуже обмежений характер. При цьому визначення та покриття потреби в персоналі носить, як правило, так званий «реактивний» характер виникнення вакансії, але не працює на досить тривалу перспективу.

Маркетинг персоналу передбачає акцент на довгостроково орієнтоване регулювання привабливості підприємства у власних очах потенційних співробітників. Позиціонування та створення іміджу підприємства на ринку праці здійснюється поступово та цілеспрямовано.

Розвиток маркетингових підходів у сфері управління персоналом дозволять підвищити конкурентоспроможність організацій – роботодавців та забезпечити їм стабільний, позитивний стан на ринку праці.

Основним завданням маркетингу персоналу є створення максимально можливого привабливого образу підприємства як роботодавця, щоб забезпечити себе кадровими ресурсами з оптимальними кількісними та якісними параметрами. Це завдання вирішується неефективно через те, що на підприємствах відсутня цілісна система маркетингу персоналу.

Розробка системи управління маркетингом персоналу лише на рівні підприємств, куди входять формулювання цілей, завдань, місця у організаційній структурі, місця у кадрової політиці, напрямів взаємодії з іншими суб'єктами ринку праці – актуальне завдання підприємств у сучасних умовах.

Нині зростає роль стратегічної спрямованості управління персоналом, іміджу персоналу організацій, які працюють, звісно, як на ринку праці, так і на ринку товарів та послуг. Організації, що діють на різних ринках, пред'являють підвищені вимоги до аналізу якісного рівня персоналу, порівняння конкурентних переваг на основі різноманітних комунікаційних взаємодій.

Виявлення та класифікація вимог до персоналу та запитів до роботодавця, визначення ступеня їх узгодженості та суперечливості дозволяє сформувати позитивний імідж організації як роботодавця на ринку праці.

Актуальність роботи зумовлена необхідністю розвитку маркетингових підходів в управлінні персоналом, що дозволить підвищити конкурентоспроможність організацій-роботодавців та забезпечити їм стабільний, позитивний стан на ринку праці.

Питанням дослідження маркетингу персоналу займалися такі вітчизняні вчені як О.В. Коваленко [31], О.М Криворучко [33], Є. І. Ходаківський [62] , А.В.Чернишова [61] та ін..

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо управління системою маркетингу персоналу для підприємства, способів підвищення ефективності її функціонування.

Для досягнення мети вирішуються такі завдання:

- розгляд теоретичних та методичних засад маркетингу персоналу на підприємстві, його соціально-економічної сутності та функцій;
- дослідження системи маркетингу персоналу у ТОВ «Ювілейний»;
- аналіз взаємозв'язку маркетингу персоналу з ринком праці;
- обґрунтування методів оцінки персоналу з позицій зовнішнього та внутрішнього маркетингу;

– визначення основних напрямів формування системи маркетингу персоналу;

– економічне обґрунтування запровадження на підприємстві посади спеціаліста з маркетингу персоналу.

Об'єктом дослідження у є маркетинг персоналу ТОВ «Ювілейний».

Предметом виступає реалізація функцій маркетингу персоналу досліджуваної організації.

У випускній кваліфікаційній роботі використано методи вивчення документації підприємства, опитування співробітників та претендентів на вакантні посади у ТОВ «Ювілейний» інструментом стала анкета.

Теоретичною та методологічною основою, інформаційною базою роботи послужили дослідження, присвячені вивченню питань маркетингу персоналу.

Наукова значущість дослідження полягає в тому, що розроблено програму формування та розвитку маркетингу персоналу на підприємстві, згідно з якою найважливішою умовою досягнення цілей є визначення вимог персоналу та організації у професійній діяльності та забезпечення потреби в персоналі більш ефективними, ніж у конкурента способами.

Практична цінність роботи обумовлена можливим використанням запропонованих заходів з управління системою маркетингу персоналу в діяльності організацій. Результати дослідження можуть бути використані керівниками організацій, що визначають кадрову політику, керівниками та співробітниками підрозділу по роботі з персоналом, керівниками функціональних відділів та служб організацій.

Структура роботи включає три розділи. У першому розділі розглянуто теоретичні та методичні засади дослідження системи маркетингу персоналу на підприємстві. У другій частині проведено аналіз ефективності функціонування системи маркетингу персоналу у ТОВ «Ювілейний». На основі аналізу досліджуваної проблеми у третьому розділі надано рекомендації та розроблено заходи з управління маркетингом персоналу на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави» (Запоріжжя, 2023 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження підготовлено 1 наукова праця: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОБЛАСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття і сутність маркетингу персоналу

Найважливішим ресурсом організації є колектив людей, за допомогою яких провадиться господарська діяльність. Досягнення цілей організації та успішне вирішення поставлених завдань можливе лише за умови грамотного управління цим колективом – персоналом організації, при використанні системного підходу, застосування сучасних досягнень науки та техніки.

У літературі є кілька сотень визначень маркетингу.

Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами. Це один із сучасних аспектів менеджменту, найбільш застосовний у роботі з персоналом [8].

Маркетинг персоналу означає змістовне розширення функції виробничого маркетингу у сфері управління людськими ресурсами.

Він включає такі понятійні елементи:

- маркетинг як основний принцип управління, орієнтованого ринку;
- маркетинг як метод систематизованого пошуку рішень. Через використання сучасних методів дослідження ринку формується база даних, як стратегічних, так оперативних рішень;
- маркетинг як досягнення конкурентних переваг.

Орієнтована та цілеспрямована комунікативна політика вирішують стратегічне завдання щодо представлення на ринку власної організації як конкурентоспроможної та привабливої.

Маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, який продається на ринку праці. З цього погляду поняттєві елементи маркетингу персоналу можуть бути представлені таким чином:

- він виступає напрямом стратегічного та оперативного планування персоналу;
- створює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку праці;
- спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації із цільовими групами (сегментами ринку).

Останнім часом у роботі з персоналом став переважати підприємницько-ринковий підхід, при якому праця, її умови та робітники розглядаються як продукти маркетингу. Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу для управління персоналом з 70-х. У зарубіжних організаціях виділяють дві основні концепції маркетингу персоналу.

Перший принцип передбачає розгляд завдань маркетингу персоналу в широкому значенні. Під маркетингом персоналу розуміється певна філософія та стратегія управління людськими ресурсами. Персонал (у тому числі і потенційний) розглядається як зовнішні та внутрішні клієнти організації. Метою такого маркетингу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що сприяють підвищенню її ефективності, розвитку в кожному співробітнику партнерського та лояльного ставлення до підприємству. Фактично це «продаж» підприємства своїм власним співробітникам. Даний вид персонал-маркетингу спирається на ринкове мислення, що відрізняє його від традиційних адміністративних концепцій управління кадрами [9].

Другий принцип передбачає тлумачення маркетингу персоналу в більш вузькому значенні - як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення та покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах. Головна відмінність між вищеназваними принципами полягає в наступному. Широке тлумачення маркетингу персоналу має на увазі його

віднесення до одного з елементів кадрової політики організації, що реалізується через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивацією тощо). У вузькому значенні маркетинг персоналу передбачає виділення певної специфічної діяльності служби управління персоналом, причому ця діяльність щодо відокремлена від інших напрямів роботи кадрової служби. Звідси маркетинговою концепцією управління персоналом є твердження, згідно з яким однією з найважливіших умов досягнення цілей організації виступає чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у процесі професійної діяльності та забезпечення задоволення цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами.

В основі концепції маркетингу персоналу лежать принципи ясності мети, рішучості дій та терпимості до результату. Цілеспрямованість маркетингу персоналу має виходити із загальної стратегічної мети організації та бути підпорядкованою її реалізації. Стратегічною метою маркетингу є забезпечення потреби в персоналі необхідної кількості та якості.

Концепції персонал-маркетингу в закордонних компаніях мають суттєві відмінності. У Японії найм персоналу здійснюють на нижчі посади, що передбачає певну специфіку відбору та найму та навчання. Це пов'язано з домінуючою політикою «довічного найму», а також із деякими особливостями японської системи освіти, за якої майбутній співробітник готується як спеціаліст широкого профілю. Особлива увага в даній системі приділяється принципу наступності, який торкається не тільки професійних аспектів, а й процес формування організаційної культури, традиційності виробничого процесу та колективних взаємин [11].

Західноєвропейські підприємства у багатьох випадках віддають перевагу внутрішнім джерелам покриття потреби у персоналі, хоча формально умови конкурсу на заміщення вакантної посади рівнозначні як для зовнішніх претендентів, так і для своїх співробітників підприємства. Перевага внутрішнім

джерелам обумовлена економією коштів та зусиль на процес навчання та адаптації нових співробітників.

Американські фірми не роблять відмінностей за значимістю внутрішніх та зовнішніх джерел покриття потреби в персоналі, надаючи рівні можливості при відборі на вакантну посаду як своїм співробітникам, так і зовнішнім претендентам. Саме тому цю концепцію називають змішаною. Її специфіка обумовлена демократичністю суспільства та системи управління. Особлива увага приділяється контролю за дотриманням трудових та соціальних прав національних та расових меншин.

Основні напрямки персонал-маркетингу можна визначити за аналогією із загальним («виробничим») маркетингом. Такими напрямками персонал-маркетингу є:

- вибір та аналіз джерел інформації з маркетингової діяльності;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають напрями маркетингової діяльності;
- розробка заходів за напрямками персонал-маркетингу;
- формування плану персонал-маркетингу та його реалізація.

Розробка вимог до персоналу проводиться на основі штатного розкладу, поточного та перспективного аналізу вимог до посад та робочих місць. Як і в традиційній схемі класичного маркетингу, так і в маркетингу персоналу функціями забезпечення цього завдання є: сегментування ринку праці, вибір цільових сегментів, позиціонування та ре позиціонування організації-роботодавця на ринку праці, а також позиціонування персоналу. Інформаційною базою виконання цих функцій є дослідження маркетингового середовища, кон'юнктури ринку, конкурентоспроможності трудових ресурсів сегменту ринку та персоналу організації, а також дослідження її іміджу [12, с. 123].

Таким чином, функції маркетингу персоналу включають:

- управління маркетингом персоналу;
- створення інформаційного базису;
- сегментування ринку праці та вибір цільових сегментів;

– позиціонування організації на ринку праці.

Застосування маркетингу персоналу спрямоване на довгострокове забезпечення організації кваліфікованими кадрами, створення максимально сприятливих умов праці, що сприяють підвищенню ефективності праці, розвитку у кожного працівника партнерського ставлення до організації.

Представляючи маркетинг персоналу як більш усвідомлений чи новий погляд серед зайнятих та потенційних працівників, його реалізація повинна не тільки фокусуватися на службі персоналу, а бути завданням всіх співробітників, які несуть відповідальність за персонал або які представляють організацію у зовнішньому середовищі.

Таким чином, основне завдання щодо формування маркетингу персоналу полягає в тому, щоб викликати інтерес кандидата, що залучає організацію, бажання залишитися в ній працювати. При цьому сама організація має виглядати таким чином, щоб існуючі та майбутні співробітники щиро хотіли не тільки працювати на даному підприємстві, а й внести свій посильний внесок у його вдосконалення.

Маркетинг персоналу формувався на двох рівнях - стратегічний та оперативний, кожному з яких відведено для вирішення певні завдання та проблеми. Також на кожному з рівнів вирішуються свої проблеми, стратегічний рівень визначає потребу, досліджує, а оперативний вживає заходів.

Склад завдань та проблем стратегічного та оперативного рівня розглянемо нижче у табл.1.1.

Залежно від поля діяльності маркетинг персоналу ділиться зовнішній та внутрішній маркетинг.

Зовнішній маркетинг персоналу реалізується на зовнішньому ринку праці. Головним завданням маркетингу персоналу є так званий «зовнішній профіль підприємства», що насамперед означає передачу потенційним кандидатам на вакансію позитивного настрою на фірму та забезпечення її необхідними, професійно придатними співробітниками [11].

Таблиця 1.1 – Рівні маркетингу персоналу

Рівні маркетингу персоналу	Характеристика рівнів маркетингу персоналу	Завдання та проблеми, які вирішуються на рівні
Стратегічний	Цей рівень маркетингу демонструє собою систематичний та постійний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів, призначених для конкретних груп споживачів. Вони мають особливі властивості, що відрізняють їх від товарів-конкурентів і таким чином створюють виробнику стійку конкурентну перевагу.	Визначення потреби в персоналі, дослідження ринку праці та формування сегментів робочої сили, визначення цільових груп, визначення позицій (місце, суб'єктів), необхідних та бажаних підприємством
Оперативний	Оперативний план маркетингу є річним і більш деталізованим, ніж стратегічний. При оперативному плануванні розподіляють ресурси, вносять поточні коригування, планують конкретні заходи.	Реалізація в житті специфічних планів та заходів, необхідних для сформованих цільових груп; контроль обраних «персонал-політичних» інструментів у вигляді зворотний зв'язок у процесі аудиту.

Джерело: [13]

Внутрішній маркетинг персоналу поширюється на працівників цього підприємства, і полягає у прийнятті до уваги та формування наступних найважливіших факторів привабливості підприємства як місця роботи:

1. Відповідальність працівника та розв'язуваний діапазон завдань;
2. Просування кар'єрними сходами;
3. Навчання та підвищення кваліфікації;
4. Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу.

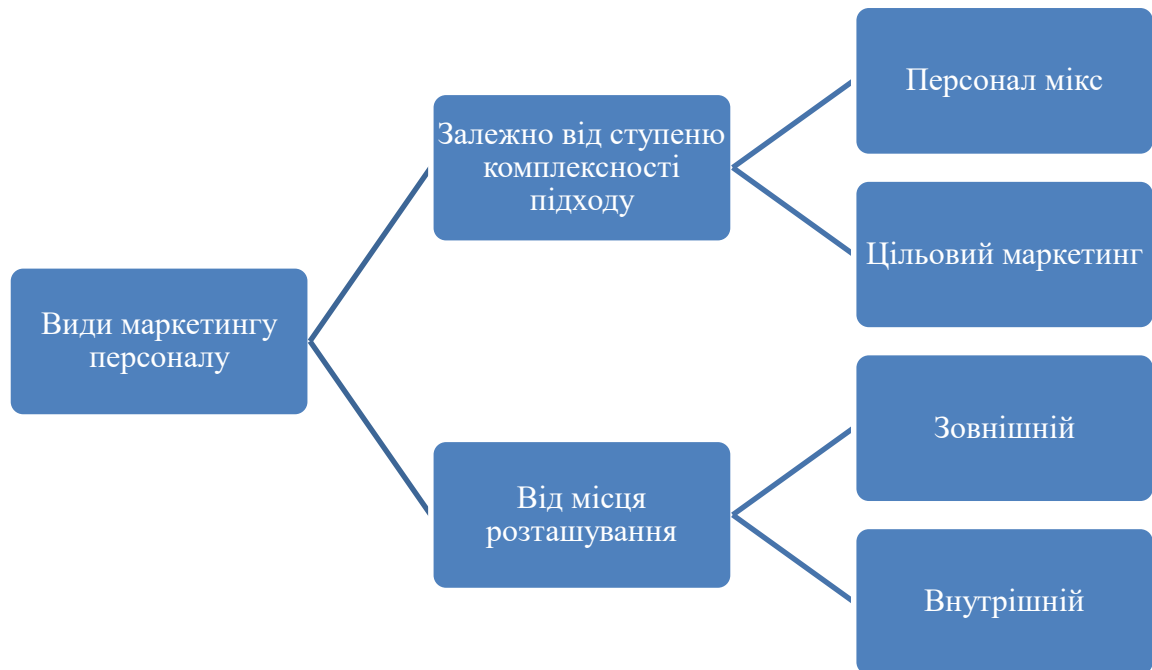


Рисунок 1.1 – Види маркетингу персоналу організації

Джерело: [23]

Залежно від рівня сукупності підходу виділяють маркетинг персоналу-мікс та цільовий маркетинг персоналу, спрямований на певну групу.

Цільовий маркетинг персонал фокусує свою увагу на окремі контингенти групи. Характеристики цільових груп у маркетингу персоналу є основою сегментування ринку праці

Маркетинг персоналу – це цілісність засобів впливу на клієнтів цільового ринку з метою викликати у них позитивну зворотну реакцію. Існує чотири складові такого впливу: товар (product), ціна (price), місце (place) продажу, стимулювання (promotion) продажів. Як часто називають кожен із елементів маркетингу-мікс 4P [24, с 87].

Комплекс цих чотирьох засобів також має назву маркетингу-мікс 4P, цим пояснюється утворення та виникнення такого позначення, як субмаркетинг-мікс.

Залежно від використаних маркетингових засобів можливо розрізнити моделі маркетингу персоналу-мікс. Модель включає сім основних блоків, які представлені на рис 1.2 .

У сучасних умовах отримання високих результатів у будь-якому підприємстві неможливе без використання добре скоординованої моделі управління маркетингом персоналу, що дозволяє вносити корективи до планово-управлінських рішень за напрямками планування, організації, мотивації, оцінки та контролю.



Рисунок 1.2 – Варіант моделі маркетингу персоналу міх

Джерело: [27]

Формуючи стратегію та план реалізації маркетингу, підприємство може використовувати масовий чи цільовий варіант маркетингу. Масова стратегія маркетингу розраховує на великий потенційний ринок, у якому, наприклад, масове стимулювання певних послуг проводиться однаково всім споживачам без різниці.

Цільовий маркетинг персоналу фокусується на певній цільовій групі працівників (іноземний контингент, який залучається на вітчизняні підприємства, молодь, жінки тощо). Порівняно з масовим маркетингом, цільовий маркетинг має низку своїх переваг. Спрямовуючи свою працю на правильно відібрані сегменти, пристосовує маркетинг-мікс до попиту споживачів

конкретного сегмента, підприємство зміцнює свої позиції у конкретній частині ринку та, як правило, стикається з меншою частиною конкурентів [28, с 88].

Маркетинг найчастіше націлений на запрошення молодих менеджерів, на підприємство, оскільки їх простіше навчити новому.

1.2 Функції маркетингу персоналу

Цілеспрямовані заходи щодо продажу продукту припускають всеосяжне знання зовнішнього середовища, відповідних ринків, споживачів, а також необхідного іміджу продавця. Це стосується однаково і маркетингу персоналу

Інформаційна функція маркетингу персоналу полягає у створенні інформаційного базису, який є основою планування в області сегментування ринку та комунікацій за цільовими групами (сегментами ринку). Вона може бути диференційована на такі більш приватні функції:

- вивчення вимог, що пред'являються до посад та робочих місць;
- дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- дослідження ринку праці;
- вивчення іміджу організації як роботодавця.

Маркетингова інформаційна система в управлінні персоналом являє собою систему обміну відомостями, що дозволяє фахівцям з маркетингу персоналу аналізувати, планувати та реалізовувати маркетингові заходи. Основою системи маркетингової інформації з персоналу є джерела цієї інформації, а саме:

- навчальні програми та плани випуску фахівців у навчальних закладах;
- навчальні програми додаткового навчання в комерційних навчальних центрах та для курсів перенавчання при біржах праці;
- аналітичні матеріали, публіковані державними органами з праці та зайнятості (такі матеріали можуть готуватися за заявками організацій);
- інформаційні повідомлення служб зайнятості;

- спеціалізовані журнали та спеціальні видання, присвячені питанням працевлаштування, а також загальним проблемам управління персоналом;
- рекламні матеріали інших організацій особливо організацій конкурентів;
- бесіди фахівців з персоналу-маркетингу з потенційними співробітниками організації, із зовнішніми партнерами, із працівниками своєї організації та т.п.

Вивчення вимог, що висуваються до посад та робочих місць. Аналіз вимог, що висуваються до робочих місць, формує систему вимог, які організація-роботодавець пред'являє персоналу, що претендує на певні вакансії. Вимоги до персоналу виражаються, як правило, у групах параметрів, наведених у табл.1.2

Таблиця 1.2 – Вимоги до персоналу

Група параметрів	Зміст параметрів
Здібності	Рівень здобутої освіти; необхідні знання (основні та додаткові); практичні навички в певній сфері професійної діяльності; досвід роботи на певних посадах; навички співробітництва та взаємодопомоги.
Властивості	Особисті якості, необхідні для певного виду діяльності; здатність до сприйняття професійних навантажень; здатність до концентрації пам'яті, уваги, зусиль тощо.
Мотиваційні установки	Сфера професійних інтересів; Прагнення до самовираження та самореалізації; здатність до навчання; зацікавленість у роботі з певної посади, визначеність професійних перспектив

Джерело: [29]

Зазначені якісні параметри визначаються характером праці на тій або іншій посаді або на тому чи іншому робочому місці. В свою чергу, характер праці визначає ті вимоги, які пред'являються до робітника. Вивчення вимог до робочих місць має відображати стан нині й на майбутнє (прогноз вимог).

Предметом аналізу та прогнозування, крім вимог до робітника, є пов'язана з ним кваліфікація співробітника, виражена через параметри вимог щодо персоналу. На взаємодії аналітичній інформації про вимоги до робочого місця та фактичну кваліфікацію персоналу базуються заходи щодо його розвитку.

Вивчення вимог до посад та робочих місць має ґрунтуватися на регламентуючих документах, таких, як:

- класифікатор професій робітників, посад службовців та тарифних розрядів;
- професійні стандарти;
- тарифно-кваліфікаційні характеристики загальногалузевих посад службовців та загальногалузевих професій робітників.

Свій конкретний вираз вимоги до посади повинні знаходити в внутрішньоорганізаційних регламентуючих документах:

- опис роботи або посади (посадова інструкція), що включають організаційний статус посади, професійні обов'язки, права, взаємозв'язки посади чи робочого місця;
- специфікація роботи, що відображає особистісні характеристики, необхідні для роботи;
- кваліфікаційна карта, що включає відомості про загальну та спеціальну освіту, навички роботи;
- карта компетенції («профіль» ідеального співробітника), що описує особистісні характеристики, здатності до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки та соціальних ролей і т.п.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Предметом дослідження в даному випадку є фактори або умови, в яких відбувається виробнича діяльність організації. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації розкривається через зміст відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів. Під зовнішніми факторами розуміються умови, які організація як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення потреби в персоналі та оптимальних

джерел покриття цієї потреби. До зовнішніх факторів, визначальних зміст маркетингу персоналу, можна віднести такі фактори [31]:

- загальноекономічна ситуація та стан галузі діяльності – аналіз даного фактора показує тенденції економічного розвитку, конкурентну ситуацію, взаємодія з профспілками, ситуацію в галузі освіти;

- розвиток технології – визначає зміну характеру та змісту праці, його предметної спрямованості, що у свою чергу формує зміну вимог до спеціальностей та робочих місць, підготовки та перепідготовки персоналу;

- особливості соціальних потреб - облік даного фактора дозволяє подати структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників організації, що визначається характером у заданий момент часу суспільних, виробничих відносин;

- розвиток законодавства - при вирішенні питань персонал – маркетингу слід враховувати питання трудового законодавства, його можливої зміни в найближчому періоді часу, особливості законодавства в галузі охорони праці, зайнятості тощо;

- кадрова політика організацій конкурентів - вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах з метою вироблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну кадрової політики.

Під внутрішніми факторами розуміються такі, які значною мірою піддаються керівному впливу з боку організації.

Основні внутрішні фактори:

- цілі організації - чіткість і конкретність системи ціле покладання визначає сувору спрямованість довгострокової політики організації. Її цілі та завдання формують стратегію маркетингу в галузі персоналу;

- фінансові ресурси - точна оцінка потреби та можливостей організації у фінансуванні заходів щодо управління персоналом визначає вибір альтернативних чи компромісних варіантів в області планування потреби в персоналі, її покриття, використання кадрів, їх підготовки;

– кадровий потенціал організації - даний фактор поширюється як на середовище маркетингової діяльності, так і на управління персоналом загалом. Він пов'язаний з оцінкою можливостей спеціалістів кадрової служби, з правильним розподілом обов'язків між ними, що багато в чому визначає успіх реалізації плану персонал-маркетингу;

– джерела покриття кадрової потреби - даний фактор можна розглядати як внутрішній з погляду можливості вибору організаційних джерел покриття кадрової потреби, які відповідають стану інших внутрішніх та зовнішніх чинників: цілям організації, фінансовим ресурсам, тенденціям розвитку технологій тощо.

Повний та точний облік усіх вищезгаданих факторів визначає рівень та особливості реалізації маркетингової діяльності в області персоналу. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації необхідний для уточнення конкретних напрямів дослідження ринку праці.

Вивчення ринку праці. Предмет вивчення ринку праці – весь призначений для використання потенціал робочої сили. Цей потенціал охоплює як зовнішній ринок праці, і вже наявний колектив, тобто внутрішній ринок праці. Істотні напрями аналізу зовнішнього ринку праці представлені далі: структура ринку праці, у тому числі секторна, регіональна, вікова, кваліфікаційна, професійна; мобільність робочої сили; джерела покриття потреби у персоналі; шляхи покриття потреби у персоналі; поведінка конкурентів на ринку праці: вартість робочої сили. Аналіз зазначених напрямків дозволяє встановити кількісний та якісний стан таких параметрів ринку праці, як попит на персонал та пропозиція у області персоналу.

Дослідження внутрішнього ринку праці спрямоване на покриття потреби у персоналі з допомогою внутрішньоорганізаційних джерел. Найважливіші напрями та інструментарій вивчення внутрішнього ринку праці представлені у табл. 1.3.

Дослідження ринку праці формує систему сучасних та перспективних взаємин організації з різними джерелами (як зовнішніми, так і внутрішніми)

покриття потреби у персоналі. Аналіз за різними напрямками, що характеризує зовнішній та внутрішній ринок праці, закладає основу для розробки заходів щодо комунікаційних зв'язків організації на ринку праці.

Таблиця 1.3 – Напрямок аналізу внутрішнього ринку праці.

Напрямок аналізу	Інструментарій
Структура персоналу, зокрема: - чисельність, кваліфікаційна структура, - вікова структура, - групи працівників за стажем роботи в організації, - групи співробітників з потенціалу розвитку, - групи співробітників з рольового статусу в організації.	Постійні та змінні дані обліку та статистики персоналу. Інформація про результати навчання персоналу. Ділова оцінка (атестація) персоналу. Структура розвитку. Планування потреби у персоналі. Планування заміщення вакансій. Планування розвитку персоналу.
Організаційна структура в тому числі: - формальна ієрархія,	Схеми організаційних структур. органограми. Діаграми виконання функцій. Діаграми зв'язків.
Культура управління, у тому числі: - стиль керівництва, - соціально-психологічний клімат, - задоволеність працею	Методи емпіричних соціальних досліджень. Робота з вивільненими співробітниками. Мотиваційні установки. Опитування працівників. Групові обговорення. Аналіз застосування теорій мотивації.

Джерело: [51]

Вивчення іміджу організації як роботодавця. Предмет вивчення іміджу організації – її образ на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Це вивчення має забезпечити відповідні пункти для заходів щодо покращення іміджу роботодавця, щоб він представлявся переважним перед конкурентами з погляду як потенційних, так і працюючих співробітників.

Імідж організації формують зовнішні впливи з боку підприємницького середовища, а також індивідуальні установки та переваги. В основному імідж існує як суб'єктивна картина переваг і переваг організації, яка виступає як роботодавець.

До інструментарію дослідження іміджу можна віднести:

- проведення опитування думок працівників організації, її партнерів, споживачів та інших груп людей;
- аналіз підприємств найму, особливо невдалих заходів щодо підбору кандидатів, а також заходів щодо вербування персоналу з кола близького оточення співробітників;
- вивчення претензій висловлюваних працівниками в процесі ділової оцінки, адаптації або в рамках спеціально організованої системи розгляду претензій;
- цілеспрямований аналіз даних дослідження ринку праці.

За допомогою інформаційної функції персонал-маркетингу можна ідентифікувати ті галузі, які можуть ускладнити довготривале забезпечення людськими ресурсами. До цих областей можна віднести, наприклад, напружений стан ринку праці, відсталу систематизацію професій та посад чи негативний імідж організації.

Розглянемо комунікаційну функцію маркетингу персоналу. Мета всіх комунікаційних заходів у рамках маркетингу персоналу – встановлення та реалізація шляхів покриття потреби в персоналі, а також подання переваг організації як роботодавця.

Об'єктами комунікаційної функції є:

- співробітники організації, які виступають як учасники внутрішнього ринку праці, а також є носіями іміджу організації;
- зовнішній ринок праці як комплексне джерело потенційних претендентів;
- відкритість системи управління (зокрема, її інформаційної складової) як основного фактора впливу на формування суджень про організацію.

Сегментування ринку праці. Передумовою ефективного виконання комунікаційної функції є сегментування ринку праці. Сегментування є процесом поділу попиту на персонал та його пропозиції на окремі елементи, що відрізняються подібною реакцією на певний мотив зайнятості. Ці елементи є

цільовими групами, на які орієнтується роботодавець у своїх взаєминах із ринком праці. Цільові, групи повинні бути по можливості однорідні за своїм внутрішнім змістом, але різнорідні за зовнішнім складом.

Основними методами сегментування ринку праці є факторний та кластерні аналізи. Факторний аналіз виділяє критерії формування цільових груп. Прийнятими у світовій практиці маркетингу персоналу видами критеріями сегментування є географічний, демографічний, економічний, психографічний, поведінковий. Кластерний аналіз виділяє носіїв певних ознак, що відрізняються однорідністю.

Комбінування кількох цільових груп по одному або декільком критеріям сегментування може забезпечити підвищення внутрішньої однорідності цільових груп. Ефективне сегментування дозволяє чіткіше визначити основний предмет взаємовідносин роботодавця з ринком праці – встановлення та практичне використання джерел та шляхів покриття потреби в персоналі.

Джерела та шляхи покриття потреби в персоналі. Джерела покриття потреби в персоналі можуть бути зовнішніми та внутрішніми по відношенню до організації-роботодавця. Зовнішні джерела – це об'єкти професійної інфраструктури, що забезпечують покриття потреби у персоналі організації. Внутрішні джерела – це можливості організації у самозабезпеченні потреби у персоналі [31].

Шляхи покриття потреби в персоналі є способами придбання персоналу з певного джерела покриття кадрової потреби. При визначенні шляхів покриття додаткової потреби персонал за ступенем участі організації у процесі придбання співробітників зазвичай виділяють два різновиди: активні та пасивні.

Активні шляхи покриття потреби в персоналі:

- організація набирає персонал безпосередньо у навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод, як із цим навчальним закладом, так і з учасником навчання;

- організація подає заявки з вакансій до місцевих або міжрегіональних служб зайнятості;

- організація використовує послуги консультантів з персоналу, і можуть також виконувати посередницькі функції з підбору кандидатів) та послуги спеціалізованих посередницьких фірм із найму персоналу;

- організація вербує новий персонал через своїх співробітників. Це відбувається головним чином у трьох напрямках: вербування кандидатів з сімейного кола працівників; вербування кандидатів в інших організаціях; вербування у навчальних закладах;

- організація укладає лізингові угоди з іншими роботодавцями за певних умов надання кадрових ресурсів.

Пасивні шляхи покриття потреби у персоналі:

- організація повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення у засобах масової інформації та спеціальних виданнях;

- організація чекає на претендентів після проведення рекламної компанії місцевого характеру.

Перелічені варіанти шляхів залучення персоналу пов'язані з зовнішніми джерелами покриття потреби у кадрах. Власна організація може розглядатися як внутрішнє джерело. Шляхами покриття потреби у персоналі, є: переміщення співробітників у межах одного або кількох підрозділів, причому воно може відбуватися або з відповідним перенавчанням або без нього; переміщення співробітників на більш високий ієрархічний рівень організації (як правило, з отриманням додаткового навчання); формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні.

Сутність маркетингової роботи з вибору шляхів покриття потреби персоналу зводиться до наступних основних етапів:

- встановлення джерел покриття потреби;
- визначення шляхів залучення персоналу;
- аналіз джерел та шляхів з погляду їх відповідності вимогам якісних та кількісних параметрів потенційних співробітників, а також витрат, пов'язаних з використанням того чи іншого джерела та шляху залучення персоналу;

- вибір альтернативних або комбінованих варіантів джерел і шляхів.

Внутрішньоорганізаційні зв'язки у маркетингу персоналу. Одним із проявів комунікаційної функції маркетингу персоналу є здійснення внутрішньоорганізаційних зв'язків. Головним завданням цих зв'язків стає виділення на першому плані неформальних елементів відносин в організації, що формуються в рамках формальної структури. Тим самим у співробітників організації складається позитивний імідж їхнього роботодавця. Цей імідж може впливати на закріплення людських ресурсів всередині організації, а також може працювати на покращення іміджу роботодавця поза організацією, оскільки власні співробітники розглядаються як носій іміджу. У маркетингу персоналу виділяються два основних напрями зв'язків:

- комунікації у межах виробничого процесу;
- соціальна потреба, незалежна від виробничого процесу.

Можливі заходи щодо підтримки комунікацій у рамках виконання виробничих завдань:

- формування стилю управління, який забезпечував би причетність співробітників із процесами прийняття рішень; повнота та об'єктивність оцінки персоналу;
- регулярні збори та бесіди зі співробітниками, в процесі яких обговорюються заходи щодо управління організацією;
- дієва внутрішньоорганізаційна система прийому та розгляду пропозицій співробітників тощо.

Задоволення соціальних потреб поза виробничим процесом може забезпечуватися, наприклад, через такі заходи:

- консультування співробітників з персональних проблем;
- формування груп вільного часу;
- організація спортивних заходів;
- видання внутрішньофірмового журналу;
- організація внутрішньофірмових свят і т.п.

Таким чином, функції маркетингу персоналу полягають у створенні інформаційного базису для планування персоналу, у встановленні та реалізації шляхів покриття потреби у персоналі, у поданні переваг організації як роботодавця.

Усвідомлення важливості людського чинника для успіху організації призвело до того, що замість відділів кадрів, що існували раніше, з'явилися багатофункціональні служби управління персоналом.

Далі розглянемо докладніше основні заходи, характерні кожного з етапів.

Етап 1. Визначення потреби у персоналі.

Не повинно бути нестачі персоналу, оскільки це ставить під загрозу виконання роботи, а також зайвий персонал призводить організацію до витрат [36, с. 112].

Етап 2. Формування сегментів потенційних робітників.

Аналіз поведінки кандидатів на найм допомагає дізнатися їх цілі і про те, як вони будуть вирішувати поставлені завдання організацією.

При виборі методів аналізу поведінки кандидата на ринку праці, передусім, необхідно виявити основні чинники, які впливають на прийняття ним рішення щодо робочого місця. Аналіз персоналу розглядається як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках праці, його сферами є структурні дані, що характеризують ці ринки (аналіз професійного портрета), а також імідж підприємства (очікування потенційних працівників від робочого місця).

Сегментування ринку праці. Ринок праці поступово сегментується. Сегментування за комплексним соціально-економічним критерієм пропонує поділ ринку праці на три групи:

- утворюється за освітою, рівнем доходу;
- формується за статевою категорією, сімейним станом, складом сім'ї, соціально-професійним статусом (студент, спеціаліст, керівник);
- утворюється за фактичним місцем проживання.

Характер людини може бути пов'язаний з її ритмом життя, основними складовими якого є її потреби (їжа, спорт, новини засобів масової інформації,

культура, подорожі, книги), переваги та її хобі, думки щодо життєвих цінностей, політичної ситуації у світі [38 , с. 213].

Поведінковий критерій використовується для вивчення робочої та інформаційної поведінки претендентів на робоче місце на ринку праці.

Етап 3. Визначення основних конкурентів на ринку праці.

Основною складовою ланкою маркетингу персоналу є пошук та аналіз основних конкурентів. Аналіз конкурентів проводиться у два основні етапи:

1. Пошук та аналіз основних конкурентів на ринку праці;
2. Аналізується поведінка конкурентів ринку праці.

Методика побудови інформаційної системи про конкурентів дозволяє визначити та організувати основні потоки відомостей про їхню діяльність для подальшого включення результатів проведеного аналізу у розробку персонал-маркетингових стратегій організації. Механізм включає два основні інформаційні потоки: польову інформацію, що збирається безпосередніми учасниками, що мають контакти з конкуруючими організаціями, та опубліковану в пресі.

Допомогу у порівняльному аналізі конкурентів можуть надати сильні та слабкі сторони, що розробляються для власного та конкурентного підприємств, побудовані на одній шкалі вимірів від 1 до 10 балів.

Переваги серед випускників вищих навчальних закладів віддаються підприємству, в якому швидший етап адаптації молодого фахівця до особливостей виробничої діяльності та проходження першого – початкового етапу побудови кар'єри [39, с. 47]. Після аналізу сильних і слабких сторін конкурентів, підприємство може вжити заходів щодо посилення своєї стратегії.

Етап 4. Аналіз активних системних партнерів. Учасники спільної діяльності організації є партнерами. Вони можуть бути як незмінними, так і змінними. Аналіз поведінки системних партнерів на ринку праці складається з кількох етапів.

1. Виявлення системних партнерів. Ведеться пошук партнерів, які розташовані поблизу організації.

2. Виявлення сильних та слабких сторін партнерів, аналіз їх можливостей, оцінка ризиків у співпраці з цим партнером. Відносини між партнерами та організацією можуть бути як, співробітництва, так і конфліктів. Для управління цими відносинами необхідно з'ясувати можливу появу тієї чи іншої форми.

Вплив партнера на підприємство потрібно передбачати, а краще заздалегідь виявити наслідки та їх вирішення. Потрібно для себе відповісти на запитання, чи можуть призвести такі стосунки до конфлікту чи прихованої конкуренції. Характер таких конфліктів може бути різним і мати місце у будь-якій галузі підприємства.

Етап 5. Аналіз внутрішніх ресурсів та здібностей. Виявлення суттєвих ризиків та позитивних характеристик для формування стратегії допомагає підприємству скоригувати свій план для ефективної роботи кандидатів на найм, партнерів, а також впевненість у перевазі над конкурентами. Результати внутрішнього аналізу дозволяють виявити вимоги до робочого місця та скласти план, як їх задовольнити.

Етап 6. Визначення цільових позицій ринку праці. Процес позиціонування – це утворення та розвиток позитивних умов робочого місця, його привабливості перед конкурентами. Процес починається із розробки вимог до вакантної позиції, очікувань «вигідності» від її заміщення.

Оптимальний спосіб "скласти позитивні якості та робочі характеристики" вакантної позиції, виявлені на попередніх етапах дослідницької діяльності організації. Для результативності роботи підприємства необхідно спочатку порівняти найбільш значні характеристики з конкурентами, потім оцінити в своїх можливостях.

Етап 7. Формування та реалізація цільового плану заходів.

При розробці плану персонал-маркетингових заходів важливими є такі складові, як залучення центральних цільових груп, очікувана дія окремих інструментів, терміновість певної дії за часом.

Щоб знайти правильний комплекс заходів для побудови стратегії, необхідно складання методів і заходів. Для цього менеджер з персоналу повинен

володіти всіма можливими ризиками, позитивними сторонами і мати уявлення про реалізований та ефективний для організації план заходів.

1.3 Методика вивчення процесу управління системою маркетингу персоналу

Центри управління персоналом необхідні кожному більш-менш великому підприємстві, а роль керівника цієї служби зростає. Він стає одним з основних керівників сучасного підприємства або фірми. Маркетинг персоналу як інструмент цілеспрямованої та ефективної роботи з персоналом є складовою стратегії та тактики виживання та розвитку підприємства при ринкових взаєминах. У міру розвитку особистості працівника доводиться все частіше узгоджувати ринкові умови та інтереси працівників підприємства. Розвиток виробництва все в більшій мірі потребує планування його кадрового забезпечення.

Ефективному використанню «людських ресурсів» передують відбір та підбір персоналу підприємства. Цьому питанню приділяється зазвичай найбільша увага у роботі центрів управління персоналом. Помилка в підборі кадрів спричиняє ланцюг непередбачених ускладнень у роботі фірми, пов'язані з можливим переміщенням, інколи ж і звільненням співробітника.

На підставі вище викладеного проблема управління маркетингом персоналу для підприємства є у даний час однією з найбільш актуальних. Сучасний етап розвитку ринкових відносин та конкурентної боротьби характеризується суттєвими перетвореннями в системі та методах управління, метою яких є пошук та ефективне використання наявних резервів. Використання резервів у сфері забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, як показує практика, дозволяє без вкладення значних додаткових коштів отримати суттєвий соціально-економічний результат

Інструментами дослідження виступають: анкета, інтерв'ю з керівництвом, вивчення документації.

Методом збору інформації є анкетування. Анкетування дає можливість за порівняно короткий термін опитати значну кількість людей, що особливо важливо у процесі добору кадрів. Основним інструментом анкетування є анкета, що містить 6 питань особистого характеру та 16 питань, що стосуються цієї проблеми на даному підприємстві. Дослідження включає три етапи анкетного опитування. На першому етапі здійснювалася підготовка до дослідження, розроблялася його програма та інструментарій, обговорювалося неформалізоване інтерв'ю з питань анкети з керівником за програмою дослідження, внаслідок чого була здійснено корекцію методики та інструментарію проведеного дослідження. Крім того, було проведено інтерв'ю з керівником кадрової служби підприємства

На третьому етапі дослідження здійснювалася статистична обробка даних, одержаних під час проведення опитування. Заключний етап, на якому проводився аналіз та інтерпретація отриманих результатів, формулювалися висновки та підбивалися підсумки дослідження системи розвитку організації.

З метою отримання достовірної, об'єктивної інформації було обрано найпоширеніший і найпростіший метод опитування. Насамперед, це пояснюється його універсальністю, яка полягає в тому, що за допомогою цього методу можна отримувати відомості як об'єктивного (про факти та продукти життєдіяльності людей), так і суб'єктивного характеру (про мотиви діяльності, думки, орієнтації).

Дуже важливий і значущий аспект дослідження полягає в правильності формулювання та розташування питань анкети для адекватного сприйняття їх респондентами. Особисті питання включають: стать, вік, освіту, стаж роботи в даній організації, стаж роботи на даній посаді та ін. Вони допоможуть виявити статевий склад колективу, визначити стаж роботи на займаній посаді та пояснити причини відмінностей обраних відповідей.

За змістом та формою використані питання закритого типу, тобто передбачені однозначні варіанти відповідей типу «так – ні». За способом проведення використовується пряме анкетування (у присутності анкетера).

Таким чином, детальне вивчення основ маркетингу персоналу та функціонування цієї системи у досліджуваній організації дозволяють розробити рекомендації щодо впливу на фактори, що негативно впливають на процес управління системою маркетингу персоналу та практичних порад кадровій службі з підвищення ефективності управління системою маркетингу персоналу.

Управління маркетингом персоналу один із головних напрямів у стратегії управління підприємством, оскільки за умов розвитку сучасних умов праці, роль людини зростає, та її здібностям, рівню знань і кваліфікації пред'являються вищі вимоги.

Особливе значення спрямоване на розробку методів стимулювання та правил роботи з персоналом (планування трудових ресурсів, розробка та здійснення програм розвитку персоналу, ротація персоналу та ін), поліпшення умов праці.

Система управління персоналом є сукупністю цілей, завдань та особливих напрямів діяльності, зосереджених на забезпеченні постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, зростання продуктивності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Потужним важелем зростання результативності управлінського процесу, може бути оцінка ефективності управління персоналом. Необхідно враховувати, як вона повинна проходити, у якому співвідношенні перебуває з іншими етапами управлінської ланки, який її дійсний зміст.

Оцінка ефективності управління персоналом включає дві складових: економічну ефективність, що характеризується досягненням цілей фірми шляхом використання персоналу виходячи з принципу економічного витрачання наявних ресурсів, і соціальну ефективність, що характеризується очікуванням щодо потреб та інтересів працівників.

Існує така класифікація методів ефективності управління маркетингом персоналу.

Якісні методи представляють використання маркетингового аудиту, під час якого здійснюється повний аналіз впливу усіх загроз та можливостей зовнішнього середовища на підприємство. Також виділяють дві складові маркетингового контролю: маркетинговий контроль, орієнтований на результати, і маркетинг-аудит, тобто аналіз якісних сторін діяльності підприємства

Кількісні методи оцінки ефективності маркетингу спрямовані на порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком та витрат на рекламу до обсягу продажів; вони характеризують кінцеві фінансові результати підприємства. Проведення аналізу прибутковості та аналізу витрат може також стати одним із варіантів кількісного методу оцінки ефективності маркетингу.

Соціологічні методи оцінки ефективності маркетингу спрямовані на використання інструментів соціології – розробку програми соціологічного дослідження та відповідно до неї проведення самого дослідження з персоналу. На проведення заходів соціології також спрямовано оцінку ефективності маркетингових комунікацій (ефективності реклами, зв'язків із громадськістю, прямого маркетингу).

Бальні методи оцінки ефективності маркетингу вираховують його ефективність у кожному заході загалом дотримання переліку критеріїв відповідності структур та процесів маркетингу з виставленням певних балів за певним критерієм.

Виходячи з обсягу, повноти, якості та своєчасності виконання закріплених за ним функцій визначається ефективність управління персоналом. Для його визначення потрібні відповідні показники.

При виборі критеріїв оцінки необхідно враховувати такі умови: для вирішення яких конкретних завдань використовуються результати оцінки й у якій категорії працівників встановлюються критерії.

У сфері ефективності управління персоналом як критерії можуть виступати виконання встановлених норм виробництва чи обслуговування за належної якості роботи та зниження витрат, що виникають через підвищену плінність персоналу, і навіть простої.

Ефективність управління кадрами необхідно оцінювати за групою показників, які найбільш точно відображають цю область управління та відповідають таким вимогам:

- повнота та достовірність виробленої оцінки;
- облік результатів управлінських рішень;
- облік показників, на які управлінські рішення надають безпосередній вплив;
- пряме ставлення до цілей оцінки;
- сумірність результатів управління з витратами їх отримання.

Система показників, яка визначає ефективність управління персоналом, потребує доопрацювання. Вирішення цього завдання дозволить об'єктивно оцінювати ефективність організаційних та соціальних заходів, уточнювати найближчі завдання та цілі організації.

Оцінка ефективності управління персоналом ґрунтується на критеріях, що виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, які представлені у табл.1.4.

Основним показником використання персоналу є продуктивність праці. Вона визначає дохідність виробництва для одного зайнятого. Цей показник можна розрахувати як відношення річного доходу підприємства до середньорічного числа працівників.

Формула для розрахунку продуктивності праці: $P = V / Чс$, де

P - продуктивність праці,

V - виручка,

$Чс$ - середньооблікова чисельність співробітників.

Загальні витрати фірми на персонал = ЗП персоналу + Витрати на перепідготовку фахівців + Витрати на канцтовари

Таблиця 1.4 – Показники ефективності управління персоналом

№	Показники	Напрямок аналізу
1	Продуктивність праці	Показники економічної ефективності праці
2	Загальні витрати підприємства на персонал у період, частка витрат фірми персонал обсягом реалізації у період одного.	Витрати на персонал
4	Соціально-психологічний клімат в організації	Показники соціальної ефективності
5	Відповідність організаційних та особистих цілей, коефіцієнт плинності персоналу та його динаміка, рівень абсентеїзму, задоволеність персоналу умовою та оплатою праці.	Рівень задоволеності персоналу

Джерело: [41]

Як кінцевий і результативний показник, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, вважається можливим прийняти середньорічний виробіток на одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації підрозділу до середньої фактичної чисельності персоналу в організації, але цей показник не представляє повну картину ефективності управління маркетингом персоналу.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, виступатиме коефіцієнт плинності. Цей показник є повною динамікою руху персоналу і виявляє собою оцінку ефективності в галузі управління персоналом. Якщо підприємство має позитивні виробничі показники, але при цьому плинність персоналу висока, то на підприємстві низька стабільність персоналу. А якщо враховувати, що підвищена плинність може дорого обходитись підприємству, то слід відповідальніше підходити до аналізу причин, через які люди звільняються з підприємства.

Коефіцієнт плинності, розраховується як відношення працівників, які залишили організацію за власним бажанням, звільнених за недотримання трудового договору до середньої кількості зайнятих протягом року, у відсотках.

Коефіцієнт плинності кадрів: Кількість людей, що вибули за власним бажанням і порушення дисципліни/Чс x 100%

Коефіцієнт абсентеїзму є головним показником соціальної ефективності управління персоналом, але він корелюється з показником плинності, оскільки обидва явища викликаються одними і тими ж чинниками. Високий рівень абсентеїзму вказує на те, що найближчим часом може бути підвищена плинність персоналу.

Коефіцієнт абсентеїзму: $K_a = \text{Кількість днів відсутності співробітників на робочому місці} / 365$

Оцінку ефективності управління персоналом необхідно проводити за трьома напрямками:

1. Оцінка організації управлінської праці;
2. Оцінка аналізу управління персоналом;
3. Оцінка якості управління персоналом.

При оцінці організації управлінської праці розглядаються методи та форми взаємодії управлінських працівників з об'єктами управління та між собою. Підлягає оцінці штатний розпис, розподіл обов'язків між працівниками, документообіг відділів.

У сучасних організаціях стало модно застосовувати у маркетингових та соціальних дослідженнях кількісний метод опитування – анкетування. Анкета (опитувальний лист) – набір питань, кожне із яких пов'язано з цілями дослідження. Опитування має складатися із простих, зрозумілих питань; логічний порядок питань - від попереднього до наступного,

Наслідком є простота обробки анкет.

Під час проведення будь-якого опитування завжди необхідно зацікавити анкетованого у заповненні анкети.

Анкета має бути сформульована так, щоб працівник відчув вигоду від її заповнення. Цього можна досягти за рахунок поставлених питань, які показують, що конкретно було зроблено організацією за наслідками минулого опитування.

Оцінюючи підсумки анкетування, слід зазначити, що числові значення, отримані результати завжди матимуть похибки, які поділяються на

«статистичні» і «нестатистичні». Отримані результати з високим ступенем точності можуть вимагати додаткових (і зазвичай невиправданих) витрат.

Методам опитування притаманні такі переваги:

1. Високий рівень стандартизації, який зумовлений тим, що всім працівникам задаються одні й ті самі питання з однаковими варіантами відповідей;

2. Легкість реалізації, яка полягає в тому, що працівникам необов'язково відвідувати підприємство, оскільки анкети їм можна передавати поштою або телефоном; не потрібно використовувати технічні засоби та залучати висококваліфікованих професіоналів;

3. Можливість проведення точного аналізу, оскільки працівникам задаються уточнюючі питання.

Головною метою оцінки трудової діяльності працівника – покращити результати роботи працівників, допомагаючи їм реалізувати себе та повністю використати їх потенціал; забезпечувати працівників та керівників достовірною інформацією, необхідною для прийняття рішень, пов'язаних із роботою організації.

Керівники повинні застосовувати принципи маркетингу управління персоналом на практиці в сучасних умовах праці, щоб залучати нових співробітників та зберігати гарних працівників.

Таким чином, порівнюючи традиційний та маркетинговий підхід до управління персоналом, можна виділити кілька переваг маркетингового підходу:

- регулярно оновлюється досвід ринку,
- вивчаються споживачі та постачальники,
- активно вивчаються конкуренти,
- системність, орієнтація на потреби та кон'єктуру ринку, відповідність загальноринковим цілям фірми,
- пошук постійної клієнтури.

Висновки до розділу 1

У зв'язку з цим напрошується висновок, що маркетинговий підхід в управлінні персоналом на сучасному ринку займає одну з головних позицій. Маркетинг персоналу робить організацію економічно ефективною, за допомогою підбору та збереження успішного персоналу. Маркетинговий підхід в управлінні персоналом відіграє важливу роль у сучасних ринкових відносинах, щоб зайняти лідируючу позицію на ринку потрібно знати сильні та слабкі місця персоналу перед конкурентами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОБЛАСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮВІЛЕЙНИЙ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ювілейний»

М'ясокомбінат «Ювілейний» (м. Дніпро) займає одну з лідируючих позицій з виробництва ковбас і м'ясних делікатесів в Україні. Виробництво м'ясокомбінату «Ювілейний» побудовано за принципом замкнутого технологічного циклу. Процес розпочинається із забою худоби, а закінчується виробництвом готової продукції, її зберіганням і реалізацією. Тільки при такій схемі можливий повний контроль над усіма етапами виготовлення м'ясопродуктів. Також, це дозволяє понизити собівартість виробленої продукції і запропонувати на ринок якісний продукт за доступною ціною.

У структуру м'ясокомбінату входять: адміністративний корпус, забійний цех, цех обвалки, виробничий комплекс, цех упаковки продукції, розподільний комплекс, лабораторія і транспортний відділ. У 2011 році введений в експлуатацію і запущений новий ультрамодерний цех з виробництва сирокочених і сиров'ялених ковбас.

А 2012 року – цех по виробництву напівфабрикатів. На підставі результатів оцінки системи управління безпекою харчових продуктів, Органом сертифікації систем якості державного підприємства виданий сертифікат на систему управління безпекою харчових продуктів, який відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000-2007 і ДСТУ 4161-2003. На даний момент близько 13 000 торгових точок в різних областях України отримують продукцію м'ясокомбінату «Ювілейний» як через власні філії компанії так і через дистриб'юторів. Продукція представлена у багатьох національних роздрібних мережах.

Філії м'ясокомбінату «Ювілейний» працюють в наступних містах: Дніпро, Кривий ріг, Запоріжжя, Одеса. Територія, яка зайнята підприємством складає 8 га.

ТОВ «Ювілейний» виготовляє широкий асортимент продукції. В його портфелі 5 асортиментних груп. Делікатеси м'ясні. До них належать шинка запечена, буженина, карбонад, окіст копчений. Сосиски, сардельки та ковбаси. Асортимент цієї групи дуже широкий. До неї входять ковбаси варені, ковбаси варено-копчені, ковбаси напівкопчені, ковбаси сиров'ялені, ковбаси сирокоччені, ковбаси твердого копчення, сосиски та сардельки, шинки варені. М'ясо і дичина оброблені, свійська птиця і птиця-дичина оброблені, м'ясо, свійська птиця і дичина консервовані. Страви із птиці, дичини і кролятини мають приємний смак, високу поживність і легко засвоюються організмом. Вони містять багато повноцінних легкозасвоюваних білків, жирів, вітамінів та екстрактивних речовин. За вмістом азотистих речовин найціннішим є філе птиці. Порівняно з м'ясом свійських тварин сполучної тканини у м'ясі птиці менше, вона ніжніша і пухкіша. Страви з дичини характеризуються специфічним (іноді гіркуватим) присмаком. Страви з нежирної птиці широко вживаються у лікувальному харчуванні [52]

Далі проаналізуємо основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ювілейний» за 2020–2022 роки наведено у табл. 2.1.

Як видно з даних табл. 2.1 прибуток від реалізації щорічно на досліджуваному підприємстві збільшується, паралельно виручці збільшується собівартість продукції.

Собівартість продукції до 2022 р. збільшилася на 567026 тис. грн. Це свідчить, що збільшення витрат, що відбувається за рахунок збільшення обсягу виробництва.

Прибуток від продажів за досліджуваний період ТОВ «Ювілейний» зменшується у 2021 р., а ось у 2022 р. він, навпаки, має тенденцію до підвищення.

Дане збільшення відбулося за рахунок збільшення виручки та зниження управлінських витрат.

Чистий прибуток навпаки у 2021 р. збільшується порівняно з 2020 р., а ось у 2022 р. навпаки, знижується. Це зниження відбувається за рахунок збільшення відсотків до отримання та відстрочених податкових активів.

Рентабельність продажів відображає результативність діяльності підприємства у звітному періоді. На період 2020 р. вона становила 5,8%, але до 2021 р. відбулося її зменшення до 4,3%, що говорить про зниження попиту на продукцію підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарську діяльність ТОВ «Ювілейний» за 2020 – 2022 роки.

№	Показники	Роки			Відхилення(+,-)		Темпиросту,%	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Дохід від реалізації, тис.грн	2532187	2524648	3094155	-7539	561968	99,7	122,2
2	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	900	896	884	-4	-12	99,5	98,6
3	Собівартість продукції (робіт, послуг), тис.грн	2378130	2379546	2945156	1416	567026	100,1	123,8
4	Прибуток від реалізації, тис.грн	137301	128089	132378	-9212	4289	93,2	96,4
5	Чистий прибуток, тис.грн	66458	67158	62678	700	-3780	101,1	94,3
6	Продуктивність праці, тис.грн	2813,5	2817,6	3500,1	4,1	682,4	100,1	124,2
7	Рентабельність продаж,%	5,8	5,4	4,3	-0,4	-1,5	93,1	74

Джерело: [52]

Система управління персоналом є невід'ємною та найважливішою складовою системи управління будь-якого підприємства.

Кадрова служба (служба управління персоналом) – структурний підрозділ, уповноважений здійснювати управління персоналом та організаційно-методичне

керівництво заходами щодо управління персоналом, що реалізуються на підприємстві.

Директор з персоналу належить до категорії керівників. У директора з персоналу перебувають у підпорядкуванні: відділ кадрів та адміністративно-господарський відділ.

Головне завдання відділу кадрів - правильно брати до уваги роботу співробітників, визначати чисельність робочих, вихідних та лікарняних днів для розрахунку зарплати, відпусток та подання відомостей до бухгалтерії організації.

Також основними завданнями відділу кадрів є: організація відбору, набору та найму персоналу необхідної кваліфікації та у необхідному обсязі. Підбір працівників ведеться за допомогою спеціально розроблених стратегій: від подання інформації про вакансії у ЗМІ та служби зайнятості населення до застосування методик відбору, тестування, процедур адаптації фахівців та подальшого підвищення кваліфікації; створення ефективної системи штатних працівників; розробка кар'єрних планів працівників; розробка кадрових технологій.

Аналіз системи управління персоналом включає: визначення кількісного та якісного складу персоналу; аналіз руху робочої сили; аналіз ефективності використання робочого дня та фонду оплати праці.

Далі розглянемо та проаналізуємо систему управління персоналом на ТОВ «Ювілейний» за 2020-2022 рр. Необхідно провести аналіз кількісного та якісного складу робочих кадрів на підприємстві та дати оцінку їх відповідності потребам підприємства. У табл. 2.2 наведено аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «Ювілейний» за 2020-2022 рр.

Дані табл. 2.2 показують, що на ТОВ «Ювілейний» з 2020-2022 р. середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 900 чол. до 884 чол. в організації за аналізований час фактична середньооблікова чисельність працівників становить лише 92-94% від планової. Слід враховувати нестачу кваліфікованих кадрів загалом на ринку праці у сфері діяльності ТОВ

«Ювілейний». Для нормалізації чисельності кадрів організації необхідно вести агресивну політику, залучати молоді кадри, утримувати досвідчені кадри.

Таблиця 2.2 – Аналіз забезпеченості персоналом ТОВ «Ювілейний» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення(+,-)		Темпи росту,%	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	900	896	884	-4	-12	99,5	98,6
Усього за штатним розкладом, чол.	930	950	934	20	-16	102,1	98,3
Керівники	78	79	77	1	-2	101,2	97,4
Робітники	680	696	687	16	-9	102,3	98,7
Службовці	7	7	7	0	0	100	100
Фахівці	90	92	91	2	1	102,2	98,9
не промисловий персонал	22	22	22	0	0	100	100

Джерело: [52]

Аналіз складу та структури трудових ресурсів ТОВ «Ювілейний» представлений у табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури персоналу ТОВ «Ювілейний» за категоріями за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Темпиросту,%	
				2021/2020	2022/2021
Середньооблікова чисельність персоналу, %.	100	100	100	0	0
Керівники, %	8,6	8,8	8,7	0,2	-0,1
Робітники, %	75,5	77,6	77,7	2,1	0,1
Службовці, %	0,7	0,7	0,7	0	0
Фахівці, %	10,0	10,2	10,2	0,2	0
Не промисловий персонал, %	5,0	2,4	2,5	-2,6	0,1

Джерело: [52]

Як видно з даних табл. 2.3, чисельність персоналу у 2021 році скоротилася на 14 осіб по відношенню до 2020 року, у 2021 р. на 12 осіб скоротилася

порівняно з 2020 р. Це пов'язано насамперед із скороченням нових робочих місць.

Аналіз руху робітничих кадрів виконується шляхом розрахунку наступних коефіцієнтів: коефіцієнт загального обороту; коефіцієнт обороту робочої сили з прийому; коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення; коефіцієнт необхідного обороту; коефіцієнт плинності.

Розраховані показники руху робочих кадрів по досліджуваному підприємству представлені табл.. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних кадрових процесів у ТОВ «Ювілейний» у 2020–2022 рр.

Показники	2020	2021	2022.	Відхилення(+,-)		Темпиросту,%	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Середньооблікова чисельність робочих чол.	900	896	884	-4	-12	99,5	98,6
Прийнято працівників всього	12	10	9	-2	-1	83,3	90,0
Вибуло працівників всього	16	22	15	6	-7	137,5	68,2
за власним бажанням	16	22	15	6	-7	137,5	68,2
Коефіцієнти, обороту прийому	1,2	1,3	1,3	0,1	0	108,3	100
обороту з вибуття	2,0	2,1	2,0	0,1	-0,1	105,0	95,2
загального обороту	3,0	4,0	3,0	1	-1	133,3	75,0
плинності кадрів	1,9	2,1	2,3	0,2	0,2	110,5	109,5
Коефіцієнт сталості, %	0,98	0,97	0,98	0,01	0,01	98,9	101,0
Коефіцієнт абсентеїзму, %	2,0	3,0	1,0	1	-2	150,0	33,3
Коефіцієнт плинності, %	1,7	2,4	1,6	0,7	-0,8	141,1	66,6

Джерело: [52]

Як видно з даних табл.. 2.4, показники обороту показують його інтенсивність по прийому та мають найбільше значення у 2021 році – 1,3% та найменше у 2020 р. – 1,2%.

Зниження показників обороту свідчить, що на підприємстві є стійкий сформований колектив, у якому відбуваються незначні кадрові зміни. Це можна відзначити як сприятливий чинник підвищення трудового потенціалу підприємства.

Найважливішим показником управління персоналом є загальний обіг. Можна бачити, що даний коефіцієнт у ТОВ «Ювілейний» протягом аналізованого періоду незначно знижується з 4% у 2021 р. до 3% у 2022 р.

Зниження значення показника, що свідчить про зниження сталості складу працівників підприємства. Зменшення складу веде до зниження кваліфікації персоналу, що пов'язано з відходом працівників, які мають великий стаж роботи, і це негативна тенденція.

Найважливішим показником управління персоналом є плинність кадрів. Чим вище цей показник, тим нижча стабільність персоналу організації.

Тому в процесі кількісного аналізу складу кадрів слід насамперед розглянути зміни у складі персоналу за віком. Вікова структура ТОВ «Ювілейний» представлена шляхом угруповання (табл. 2.5).

З даних табл. 2.5 видно, що у ТОВ «Ювілейний» за досліджуваний період часу найбільша відсоткова частка посідає співробітників віком від 40 до 49 років, і вона продовжує збільшуватися за рахунок скорочення частки групи 25-29-річних працівників.

Досить велику частку представляють особи передпенсійного віку, на неї припадає більша питома вага, ніж на вікову групу 25-29 річних співробітників. Якщо перевести це в натуральні показники, то відповідно за роками цей показник по 55-річній групі складе відповідно 23 особи, 17 і 18 осіб.

Керівництву ТОВ «Ювілейний» та відділу кадрів необхідно приділяти увагу тому, якими методами та прийомами вони можуть надалі залучати на підприємство молодь.

Далі проаналізуємо склад працівників за рівнем здобутої освіти.

Таблиця 2.5 - Вікова структура персоналу на ТОВ «Ювілейний» у 2020–2022 роках.

Вік, років	2020	2021	2022	Темпиросту,%	
				2021/2020	2022/2021
Від 16 до 24	8,0	7,5	7,8	-0,5	0,3
25-29	8,7	9,3	8,3	0,6	-1
30-39	32,7	31,6	28,6	-1,1	-3
40-49	34,9	35,5	35,3	0,6	-0,2
50-54	8,0	6,0	9,0	-2	3
55 і старше	7,7	10,1	11,0	2,4	0,9

Джерело: [52]

Високий освітній рівень працівників сприяє якнайшвидшому освоєнню нових видів робіт. Ступінь освіти впливає на кількість одиниць техніки, що обслуговується, на виконання норм виробітку. Одночасно зростає і середньомісячна заробітна оплата співробітника. Існує певна залежність між рівнем освіти та кваліфікацією співробітника. Ступінь та тривалість загальної та професійної освіти та навчання, стаж практичної роботи та накопичений виробничий досвід є основними моментами, що визначають кваліфікацію співробітника.

Працівники із середньою освітою проходять «кваліфікаційні сходи» за 8 років. Працівники, які здобули професійну підготовку у професійно-технічних училищах та середніх спеціальних навчальних закладах, скорочують терміни виходу на вищий рівень кваліфікації. Освітня структура персоналу ТОВ «Ювілейний» представлена у табл. 2.6.

Судячи з даних, проведених у табл. 2.6, рівень освіти персоналу на ТОВ «Ювілейний» з 2020-2022 рр. практично не змінився.

Існує взаємозв'язок освіти та плинності кадрів. Спостерігається тенденція скорочення розмірів плинності із підвищенням освітнього цензу. У міру зростання рівня загальної освіти змінюються мотиви плинності кадрів підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури персоналу ТОВ «Ювілейний» за рівнем освіти за 2020 – 2022 рр.

Рівень освіти	2020	2021	2022.	Темпиросту,%	
				2021/2020	2022/2021
Вища освіта	2,3	1,8	1,7	-0,5	-0,1
Середнє спеціальне	11,5	10,4	10,5	-1,1	0,1
Середнє та неповне середнє	86,2	87,8	88,0	1,6	0,2

Джерело: [52]

Проаналізуємо розподіл персоналу ТОВ «Ювілейний» за статтю, при цьому складемо табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури персоналу ТОВ «Ювілейний» за статтю за 2020 – 2022 роки.

Стать	2020	2021	2022.	Темпиросту,%	
				2021/2022	2022/2021
Чоловіки	84,2	84,8	86,0	0,6	1,2
Жінки	15,8	15,2	14,0	-0,6	-1,2

Джерело: [52]

За даними табл. 2.6, у ТОВ «Ювілейний» за досліджуваний період працівників чоловічої статі щорічно збільшувалося і в 2020 р. їх становило 84,2%, а 2022 р. стало 86%. Співробітників жіночої статі навпаки щороку зменшується.

Таким чином, на ТОВ «Ювілейний» з 2020-2022 р. середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 900 чол. до 884 чол. Зменшення складу веде до зниження кваліфікації персоналу, що пов'язано з відходом працівників, які мають великий стаж роботи, і це негативна тенденція.

У ТОВ «Ювілейний» за досліджуваний етап часу найбільшу відсоткову частку посідають співробітники віком від 40 до 49 років, і вона продовжує зростати за рахунок скорочення частки групи 25-29-річних співробітників. Незначно, але зменшується частка групи 30-39-річних співробітників. Надалі це може негативно позначитися на ефективності роботи підприємства, оскільки 30-

39-річні працівники – це категорія з високим рівнем кваліфікації і з тривалим стажем і досвідом роботи.

2.2. Характеристика системи маркетингу персоналу в організації

Дослідження «Управління системою маркетингу персоналу в організації» проводилося за допомогою анкети, що складається з чотирьох блоків і характеризує різні аспекти системи маркетингу персоналу на підприємстві ТОВ «Ювілейний». У дослідженні брали участь працівники лінійних керівників, менеджер з персоналу, співробітники організації. Загалом в опитуванні взяли участь 42 особи.

У цьому розділі аналізуються відповіді, отримані на питання першого блоку анкети «Управління системою маркетингу персоналу».

Першим питанням, заданим співробітникам було: «Що Ви розумієте під "маркетингом персоналу"?». 80% співробітників вибрали відповідь «вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами», а 20% вибрали відповідь «найм та відбір персоналу», що характеризує один із напрямків маркетингу персоналу (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Розуміння системи маркетингу персоналу

Джерело: складено автором

На початку дослідження було висунуто припущення, що співробітники погано володіють інформацією з цього питання. Отримані результати дослідження частково підтверджують цю гіпотезу. Не всі лінійні керівники, торгові менеджери цього підприємства досконало володіють інформацією про маркетинг персоналу. Менеджери з персоналу досліджуваної організації - кваліфіковані фахівці, які знають свою справу, які цікавляться новими технологіями підбору персоналу, які знають, розуміють та використовують систему маркетингу персоналу при вирішенні проблеми кадрового дефіциту.

На наступне запитання: «Чи згодні Ви з тим, що управління системою маркетингу персоналу важливе для організації?» співробітниками була дана відповідь «Згоден». Примітним є той факт, що відповіді «Не згоден», «Згідний частково» отримано не було.

З цих даних можна дійти висновку про те, що ці співробітники розуміють всю серйозність і важливість довгострокового забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які допомагають забезпечити ефективну реалізацію загальної стратегії підприємства. Адже від грамотного підбору та управління персоналом залежить не тільки те, наскільки успішно розвиватиметься фірма, а й наскільки успішними будуть її співробітники.

При відповіді питання: «У яких цілях доцільно використовувати маркетинг персоналу?» думки розділилися. 60% респондентів відповіли, що використання маркетингу персоналу є доцільним у разі підбору кваліфікованого персоналу. Інші 40% обрали відповідь «при необхідності вивчення ринку праці» (див. рис. 2.2).

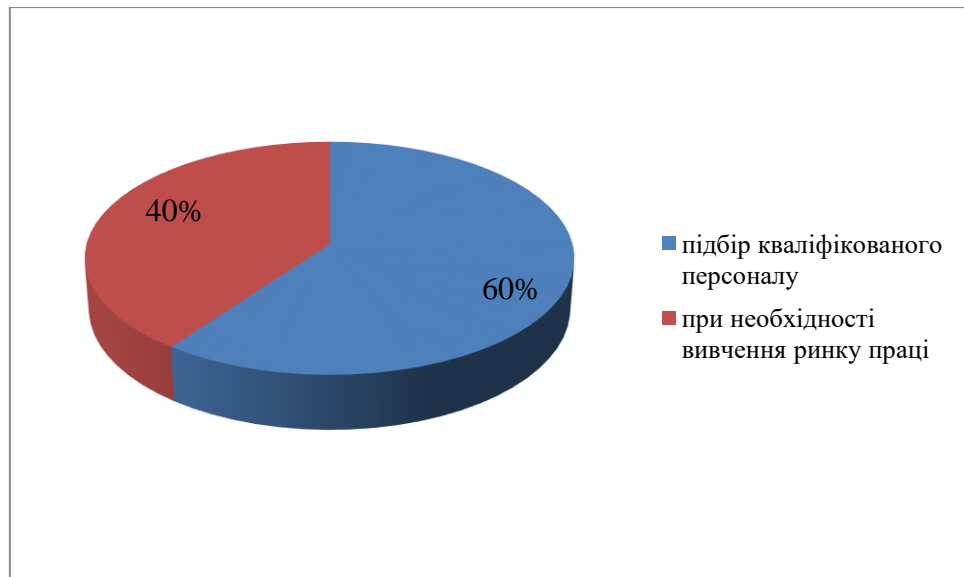


Рисунок 2.2 – Використання маркетингу персоналу

Джерело: складено автором

Висунута раніше гіпотеза, що маркетинг персоналу доцільно використовувати у разі необхідності підбору кваліфікованого персоналу, була підтверджена частково. Можна сказати, що менеджер з персоналу відповідально ставиться до своєї роботи, чітко знає потреби організації у персоналі та допомагає їхньому покриттю. Різні думки співробітників не говорять про їхню професійну некомпетентність. Вони лише характеризують ситуацію, коли одні співробітники відділу знають і знаються на аспектах маркетингу персоналу трохи краще за інших. Цю ситуацію легко можна виправити і це не завдає істотної шкоди роботі відділу в цілому.

Під час постановки наступного питання: «Хто, на Вашу думку, має займатися маркетингом персоналу?» висувалась гіпотеза про те, що маркетинг персоналу – один з професійних обов'язків відділу кадрів. Вона була підтверджена всіма респондентами. Це говорить про те, що відділ кадрів цього підприємства представлений компетентними співробітниками, які чітко знають і виконують свої посадові обов'язки.

Співробітникам відділу кадрів було запропоновано під час опитування відзначити, хто виконує функції з управління маркетингом персоналу. Були отримані такі результати (табл.. 2.8).

Практично немає організаційно-структурного забезпечення стратегічної функції маркетингу персоналу. Аналіз показує, що навіть ті функції, які можна розглядати не тільки як маркетингові, але і як, умовно кажучи, традиційні для служб управління персоналом (наприклад, розробка вимог до персоналу, відбір персоналу, його розвиток тощо) потребують вдосконалення на досліджуваному підприємстві. Проте ланки оргструктури служби управління персоналом, зазначені у табл 2.8 (наприклад, фахівець з найму та відбору персоналу, оцінки та розвитку персоналу тощо) можна вважати відповідними за змістом їх робіт маркетинговим функціям.

У будь-якому випадку виконання маркетингових функцій потребує додаткової організаційної підтримки з боку спеціалізованих маркетингових підрозділів.

Виходячи з даних, що містяться в табл. 2.8, до ланок, що виконують значний обсяг маркетингових функцій, можна віднести:

- фахівця з найму та відбору персоналу;
- лінійних керівників функціональних або виробничих підрозділів (поза службою управління персоналом). Ще раз слід підкреслити, що при вирішенні маркетингових завдань лінійні керівники потребують суттєвої підтримки з боку ланок управління персоналом (зокрема, при виконанні функції структуризації робочих місць система управління персоналом має чітко ставити завдання перед лінійними керівниками та проводити координуючу роботу щодо взаємної ув'язки робочих місць);
- фахівця з розвитку персоналу (головним чином, їх ланки, що відповідають за організацію навчання персоналу та планування кар'єри.

Таблиця 2.8 – Виконавці функцій з управління маркетингом персоналу

№	Функції маркетингу персоналу	Виконавець функції
1	2	3
1.	Розробка вимог до персоналу	Спеціаліст ВК з найму та відбору персоналу, з оцінки персоналу

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
2.	Виявлення вимог претендентів	-
3.	Відбір персоналу	Спеціаліст ВК з найму та відбору персоналу, з оцінки персоналу
4.	Структуризація робочих місць	-
5.	Реалізація шляхів покриття потреби у персоналі	Спеціаліст ВК з найму та відбору персоналу, з оцінки персоналу
6.	Розвиток персоналу	Спеціаліст ВК з розвитку персоналу
7.	Облік вимог претендентів та співробітників	-
8.	Забезпечення умов праці	Відділ техніки безпеки, лінійні керівники
9.	Реалізація мотиваційних систем	Лінійні керівники
10.	Розрахунок витрат по найму та створенню робочих місць	Спеціаліст ВК з планування персоналу
11.	Профорієнтаційна робота	-
12.	Взаємодія з джерелами покриття потреб у персоналі	Фахівець ВК з найму та відбору персоналу, лінійні керівники
13.	Використання різних форм зайнятості у межах реалізації шляхів покриття потреби у персоналі	Лінійні керівники
14.	Внутрішньоорганізаційні зв'язки у рамках формальної оргструктури	-
15.	Внутрішньоорганізаційні зв'язки соціального характеру	Лінійні керівники
16.	Сегментування ринку праці	-
17.	Вибір цільових груп	-
18.	Позиціювання ринку праці	-
19.	Вивчення зовнішнього середовища	-
20.	Вивчення кон'юнктури ринку	-
21.	Аналіз конкурентоспроможності персоналу	-
22.	Дослідження можливостей ефективної зайнятості	-
23.	Вивчення іміджу персоналу	-

Джерело: складено автором

У структурі підприємства відсутні:

– підрозділи мотиваційного блоку, до яких можна віднести відділи розвитку засобів мотивації та відділи соціальних пільг та виплат, які повинні вирішувати питання розробки та реалізації монетарних та немонетарних спонукальних систем, які слід розглядати як складову частину вимог претендентів та цілей персоналу в процесі праці;

– підрозділи планування персоналу, котрим маркетингові завдання є, з одного боку, інформаційною основою планової роботи, з іншого боку, засобом реалізації планових заходів. Функції планового підрозділу з розрахунку витрат на персонал повинні підкріплюватися маркетинговими дослідженнями кон'юнктури ринку праці, яка впливає на такі витрати;

– підрозділи соціальної психології, які повинні допомогти вирішувати психологічні аспекти при формуванні внутрішньоорганізаційних зв'язків;

– підрозділи по зв'язках з громадськістю. Розвиток маркетингу персоналу сприятиме ширшому поширенню подібних підрозділів (справедливий і зворотний вплив на розвиток маркетингу персоналу). Системи зв'язків із громадськістю могли б узяти на себе маркетингові функції з реклами та вивчення іміджу персоналу.

З проаналізованих даних можна дійти висновку по першому блоку у тому, що відділ кадрів ТОВ «Ювілейний» представлений компетентними співробітниками, які володіють новітніми технологіями у сфері підбору і розміщення кадрів. Проте виконання функцій маркетингу персоналу недостатнє. Відсутні підрозділи в організаційній структурі підприємства, які виконують найважливіші функції із забезпечення кваліфікованими кадрами на довгострокову перспективу.

Одним із ключових факторів в управлінні людськими ресурсами є ефективний аналіз ринку праці. Підприємства всього світу використовують подібні огляди, щоб визначити конкурентоспроможність своєї компанії на ринку праці та вчасно коригувати стратегію роботи з персоналом.

Цей блок представлений п'ятьма питаннями, які допомагають розкрити взаємозв'язок маркетингу персоналу з ринком праці.

На запитання: "Як часто у вашій організації виникає необхідність покриття кадрової потреби?" 80% респондентів відзначили відповідь «рідко», решта 20% обрали відповідь «періодично» (рис. 2.3).

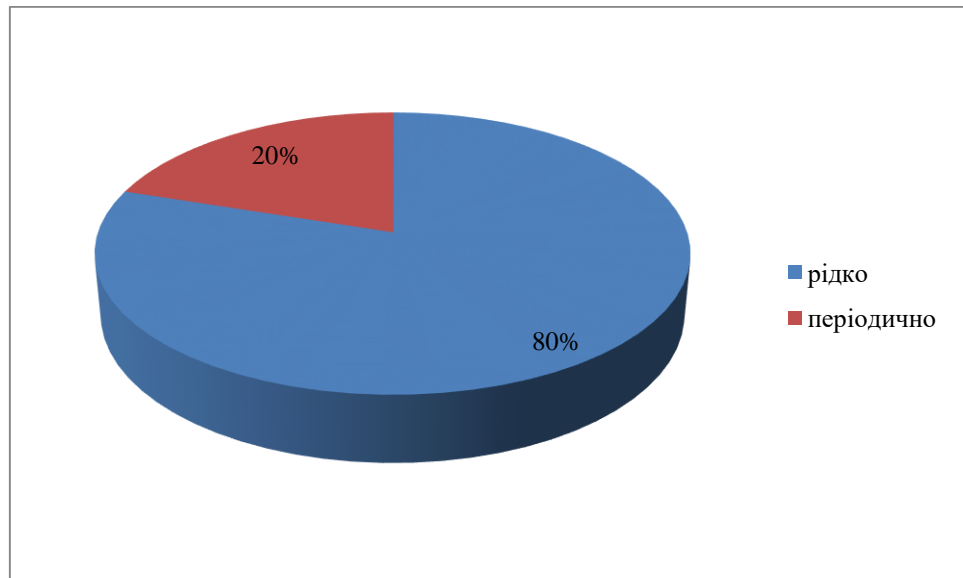


Рисунок 2.3 – Необхідність покриття кадрової потреби

Джерело: складено автором

Навряд чи хтось буде сперечатися, що плинність кадрів негативно позначається на роботі підприємства, не дає сформуватися колективу, а значить і корпоративному духу, що незмінно тягне за собою зниження показників виробничої ефективності роботи. Отримані дані свідчать, що на цьому підприємстві ця проблема має місце, але носить помірний характер. В організації працює згуртований колектив, що сприяє її ефективній роботі та успіху на ринку.

При формулюванні наступного питання було на меті дізнатися, як часто організацією вивчається ринок праці? Висунута гіпотеза «Організація приділяє питанню вивчення ринку праці достатньо часу» була підтверджена відповідями співробітників відділу кадрів. Усі одностайно обрали відповідь «регулярно».

Об'єктом вивчення ринку праці є потенціал трудових ресурсів. Метою вивчення ринку праці є визначення потенціалу робочої сили, що знаходиться за межами підприємства, та його передбачуваного розвитку, а також можливості використання на конкретному підприємстві. Вивчаючи ринок праці,

підприємство завжди зможе вирішити проблему кадрової потреби в найкоротші терміни та спрогнозувати динаміку розвитку працівників, які вже є на підприємстві. Те, що ТОВ «Ювілейний» приділяє цьому питанню недостатню кількість часу та сил не характеризує його як підприємство, що рухається вперед і не збирається зупинитися на досягнутому рівні не лише щодо виробництва, а й щодо співробітників.

При відповіді наступне запитання: «Які шляхи покриття потреби у персоналі, пов'язані із зовнішніми джерелами використовуються у вашій організації?» співробітниками було відзначено кілька варіантів. До них належать такі: «організація набирає персонал безпосередньо у навчальних закладах», «організація подає заявки з вакансій до місцевих або міжрегіональних служб зайнятості (біржі праці)», «організація використовує послуги консультантів з персоналу», «вербує новий персонал через своїх співробітників». З цих відповідей можна сказати, що це підприємство використовує лише активні джерела покриття кадрової потреби (див. рис. 2.4).

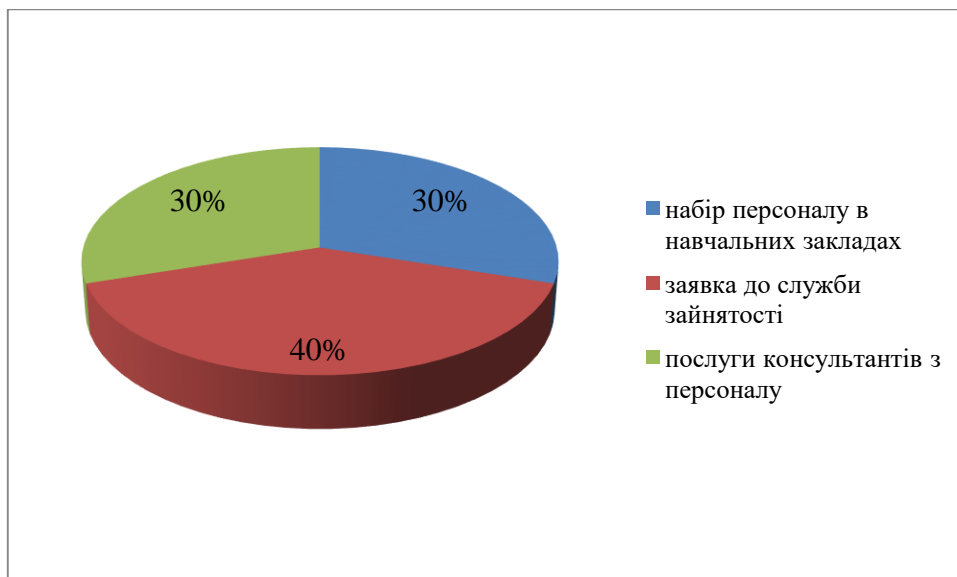


Рисунок 2.4 – Шляхи покриття потреби в персоналі, пов'язані із зовнішніми джерелами

Джерело: складено автором

Далі було поставлене запитання: «Які шляхи покриття потреби у персоналі, пов'язані з внутрішніми джерелами використовуються у вашій

організації?». Співробітниками відділу, так само, як і на відповіді на попереднє запитання, було обрано кілька варіантів відповідей. Це «переміщення співробітників у межах одного чи кількох підрозділів», «переміщення співробітників на більш високий ієрархічний рівень організації» (див. рис. 2.5).

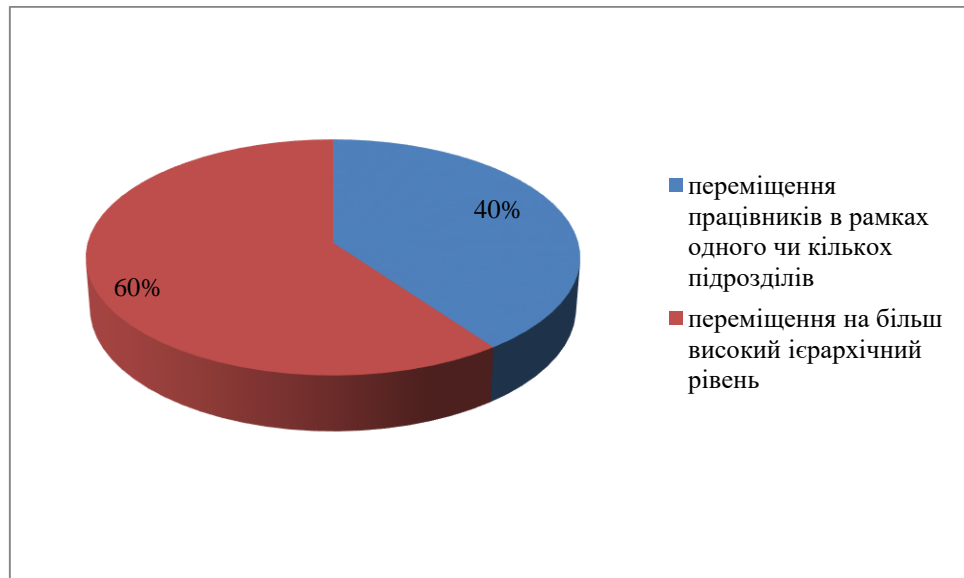


Рисунок 2.5 – Шляхи покриття потреби в персоналі, пов'язані з внутрішніми джерелами

Джерело: складено автором

Організація зацікавлена в тому, щоб її співробітники були задоволені своєю роботою, мали змогу реалізовувати свої думки та ідеї. Співробітник цієї організації сприймається як частина однієї великої сім'ї, а не механізм у системі. Також завдяки цим заходам він може розвинути додаткові навички і вдосконалити вже наявні.

При відповіді питання «Що можете запропонувати особисто Ви для покриття потреби у персоналі?» співробітники відділу не виявили активності та утрималися.

Грунтуючись на отриманих даних, можна сказати, що на підприємстві, що аналізується, спостерігається сталість кадрового складу. Отже, немає гостро вираженої проблеми покриття потреби у персоналі.

Якщо така потреба виникає, організація вирішує її, використовуючи активні шляхи покриття. На підприємстві далеко не сприятливі умови для

розвитку та підвищення професійного рівня співробітників, просування по кар'єрних сходах. Все це не повною мірою сприяє її успішному функціонуванню та розвитку.

2.3 Аналіз внутрішнього маркетингу персоналу

З погляду раціональності практичного використання, виявлення запитів щодо конкретної організації-роботодавця, а також переважних запитів загалом на ринку праці можливе за допомогою різних методів. Аналіз відповіді на питання: «Якими методами користується організація для виявлення запитів до роботодавця?» дозволив дійти таких висновків: як правило, на підприємстві використовуються методи опитування претендентів (у формі анкетування або співбесіди) про їх уявлення та очікування з точки зору позитивного іміджу роботодавця, виявлення думок об'єктів-посередників на ринку праці (фірм з підбору персоналу, консультантів кадрових центрів, служб зайнятості тощо), опитування співробітників організації про відповідність їх очікувань реальним проявам іміджу роботодавця. Однак використання цих методів носить швидше спонтанний характер, ніде і ніким не аналізується з метою формування позитивного іміджу підприємства та розробки маркетингової стратегії. А такі методи, як систематичне опитування цільових груп потенційних претендентів, складання статистики, диференційованої за основними факторами плинності кадрів, втрат робочого часу не використовуються взагалі.

Отримати інформацію про запити потенційних претендентів можна також у процесі анкетування та співбесіди під час відбору персоналу. Тому запитали начальника відділу кадрів: Який тип анкет використовується при відборі персоналу? Як анкетування допомагає визначити запити потенційних працівників? На підприємстві використовується коротка анкета претендента, що дозволяє отримати лише відомості про майбутнього працівника, і не включає безліч питань, що стосуються минулої професійної діяльності кандидата, його

освіти та наявних додаткових знань, його мотиваційних установок, передбачуваних перспектив розвитку і т.п.

На запитання: «Які вимоги потенційних працівників, молодих спеціалістів до організації-роботодавця цікавлять керівництво підприємства?» була отримана наступна відповідь (табл.. 2.9).

Таблиця 2.9 – Вимоги потенційних працівників, молодих спеціалістів до організації-роботодавця

Профіль запиту потенційного співробітника	Інтерес керівництва до групи вимог
Соціально-психологічний клімат	-
Свобода для реалізації власних ідей	-
Рівень складності роботи	+
Кар'єрні шанси	-
Корпоративний стиль управління	-
Ідентифікація із продуктом	+
Дохід	+
Гнучка організація робочого часу	+
Динаміка професійного розвитку	-
Можливість роботи за кордоном	-
Соціальна політика підприємства	+
Пропозиція навчальних та тренінгових програм	-
Надійність робочого місця	+
Достатня кількість вільного часу	-
Розташування підприємства	+
Зовнішність компанії	+
Відсутність частих тривалих відряджень	+
Різноманітність роботи	-
Самостійна робота	-
Фінансове становище компанії	+
Командна праця	-
Науково-дослідний та інноваційний потенціал	-
Моральні принципи компанії	-
Екологічна свідомість	-
Технологічне know-how	-

Джерело: складено автором

Як негативну тенденцію відзначимо відсутність інтересу роботодавця до великої кількості можливих вимог потенційних працівників та молодих фахівців,

що неспроможна позначатися на конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Хоча слід врахувати і той факт, що потенційні кандидати не завжди можуть досить чітко сформулювати склад своїх вимог до роботодавця, або орієнтуються лише на свій досвід взаємодії з якоюсь конкретною організацією.

Отже, вивченню ринку праці як важливої функції маркетингу персоналу практично не приділяється уваги в ТОВ «Ювілейний». Ті незначні кроки, які робить організація, мають безсистемний, спонтанний характер. Внутрішній маркетинг – сучасна концепція кадрового управління. Він є системою вибудовування відносин із працівником як із клієнтом і створення відповідно до його потреб продукту – роботи.

У цьому блоці, що складається із семи питань, аналізується внутрішній маркетинг персоналу на прикладі ТОВ «Ювілейний».

Задоволеність персоналу – це те, наскільки співробітники задоволені тим, що вони працюють саме на даному підприємстві, та тими умовами, що їм пропонуються. На підставі цього співробітникам відділу кадрів було поставлено питання: «Чи проводяться на вашому підприємстві дослідження задоволеності персоналу своєю посадою, роботою, організацією загалом?» Всі співробітники одностайно вибрали відповідь «не проводяться», яка спростувала запропоновану раніше гіпотезу про те, що такі дослідження мають регулярний характер.

Те, що такі дослідження не проводяться, може призвести до негативних наслідків у майбутньому, ускладнити усунення недоліків, причин невдоволення працівників та знизити привабливість підприємства.

Співробітники відділу вважають за корисне проведення подібних опитувань співробітників підприємства. Одними з причин, з яких варто проводити такі опитування, було названо зниження напруженості в колективі, підвищення авторитету підприємства в очах співробітників.

На запитання: «Які заходи щодо підтримки внутрішньоорганізаційних зв'язків проводяться у вашій організації?» 60% респондентів відповіли «регулярні збори та бесіди зі співробітниками, в процесі яких обговорюються

заходи з управління організацією», 40%, що залишилися, обрали відповідь «дієва внутрішньоорганізаційна система прийому та розгляду пропозицій співробітників» (див. рис. 2.6).

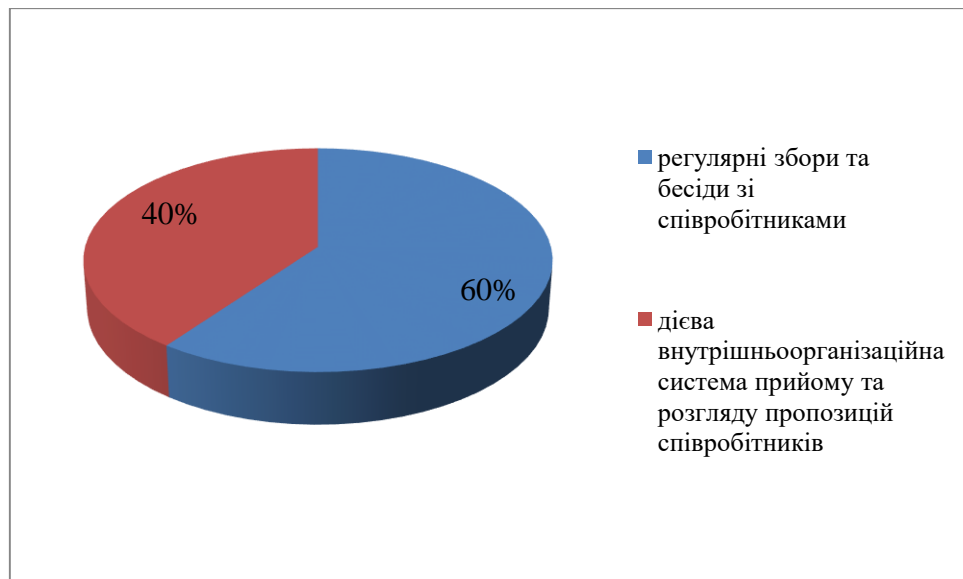


Рисунок 2.6 – Заходи щодо підтримки внутрішньоорганізаційних зв'язків в організації

Джерело: складено автором

Ці заходи допомагають співробітнику відчувати свою приналежність до компанії, своє значення. Для підприємства – це лише позитивний момент, оскільки вони сприяють збереженню доброзичливої атмосфери у колективі, уникненню конфліктів, і, підвищенню виробничих показників.

Наступним в анкеті йдеться: «Які види матеріального та нематеріального стимулювання співробітників використовуються у вашій організації?»

Місце та роль стимулювання у бізнесі важко переоцінити. Для керівника воно виступає сильним важелем управління. На персонал впливають кілька факторів: власне гроші, що дозволяють отримувати від життя певні блага, фактор оцінки діяльності, що змушує підтримувати певну якість роботи, фактор соціальної значущості, як у своєму колективі, так і в різних громадських колах.

На аналізованому підприємстві використовуються кілька видів матеріального та нематеріального стимулювання. Працівники відділу кадрів відзначили такі: премії за результатами роботи, цінні подарунки, корпоративні

заходи (поїздки, спільні свята), оплата навчання (курси, семінари), усне заохочення у присутності колег.

Заохочення різноманітних дипломів і призів, проведення професійних конкурсів, стажування за рахунок фірми та інші можливості підвищити свій професійний рівень і підкреслити високий статус фахівця допомагають співробітнику відчувати свою значимість і незамінність. Корпоративні заходи допомагають створенню сприятливого психологічного клімату у колективі. Все це сприяє створенню атмосфери процвітання та творчої активності, приходу справді цінних співробітників, яких залучає процес роботи саме на цьому підприємстві.

В даний час постає питання про невідповідність фактичного та бажаного рівнів та профілю освіти працівників кадрових служб. Певною мірою це пов'язано з тим, що тільки в даний час поступово почала усвідомлюватись важлива роль працівника кадрової служби, з'явилися спеціалізовані курси підготовки менеджерів з персоналу, при цьому більшість сучасних працівників кадрових служб здобували освіту як мінімум 10–15 років тому, коли була відсутня комплексна підготовка даних працівників.

Співробітникам відділу кадрів ТОВ «Ювілейний» було поставлене запитання: «Хотіли б Ви покращити, розвинути ще більшою мірою свої професійні якості, навички, знання?» Як позитивний факт можна відзначити, що більшість опитаних працівників кадрової служби (80%), незалежно від рівня та профілю наявної освіти, а також досвіду роботи, бажають підвищити кваліфікацію або пройти перепідготовку. Інші 20% відповіли, що ніколи не замислювалися про це (див. рис. 2.7).

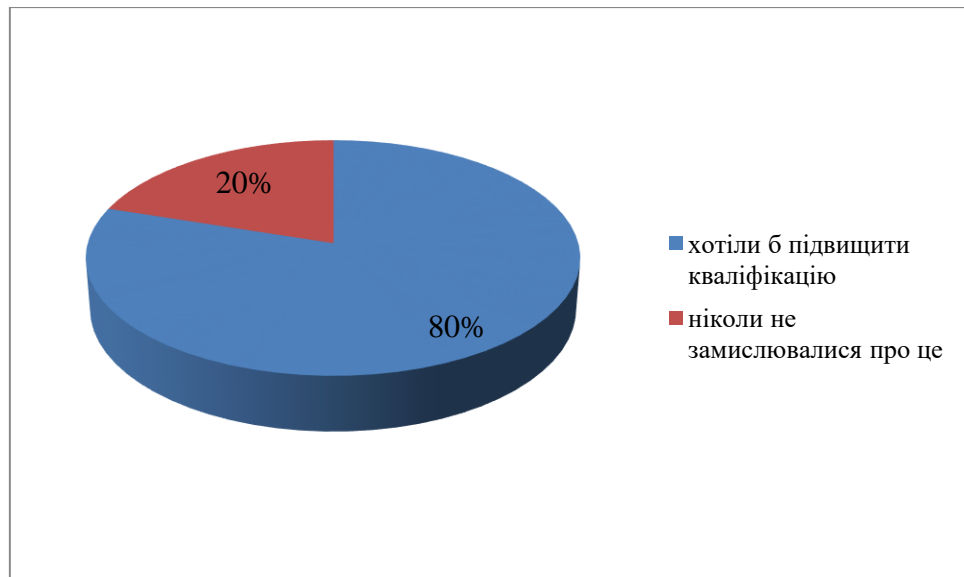


Рисунок 2.7 – Підвищення кваліфікації

Джерело: складено автором

Прагнення співробітників підвищити свою кваліфікацію характеризує їх як активних людей, які прагнуть дізнаватися про щось нове, а не сидіти на місці. Їхнє бажання може бути продиктоване не лише прагненням до нових знань, а й прагненням до просування кар'єрними сходами. А курси перепідготовки та підвищення кваліфікації можуть їм у цьому допомогти.

Відповіді співробітників на наступне запитання: «Як Ви вважаєте, організація має можливість відправити Вас на курси підвищення кваліфікації?» повністю підтвердили запропоновану гіпотезу, яка містить припущення про те, що у підприємства є така можливість, вона регулярно використовується.

Поява нових технологій веде до якісної зміни як професійної, так і кваліфікаційної структури персоналу. Тому підприємство зацікавлене у навчанні своїх співробітників з метою підвищення їх рівня знань та професійної компетентності. Водночас цей захід підвищує статус організації в очах співробітників та сприяє зростанню авторитетності серед інших підприємств галузі.

Наступне питання торкалося маркетингових заходів, спрямованих на залучення необхідного персоналу. На даному підприємстві використовуються

обидва запропоновані заходи – формування та підтримка іміджу організації на ринку праці та розміщення рекламних матеріалів (див. рис. 2.8).

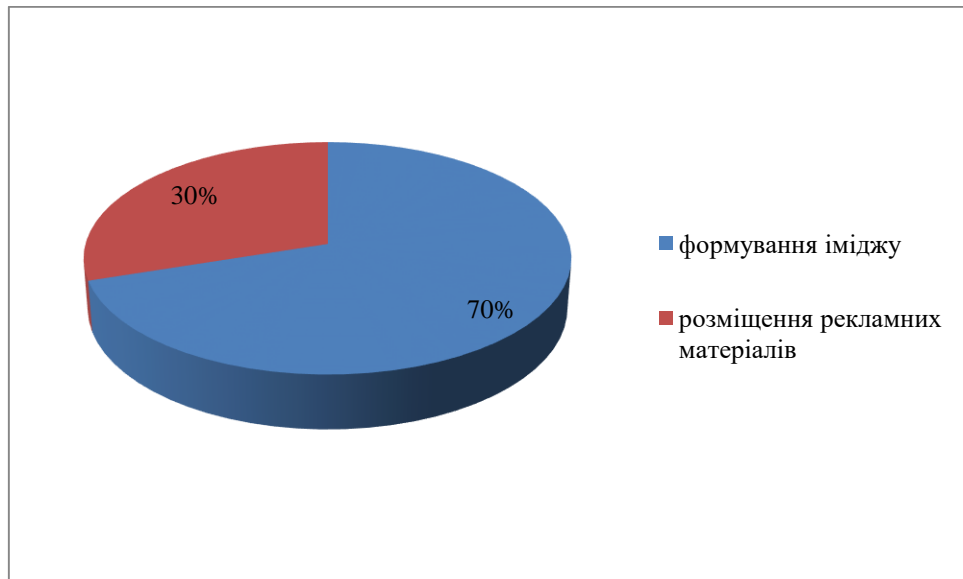


Рисунок 2.8 – Маркетингові заходи щодо залучення персоналу

Джерело: складено автором

Поєднання кількох заходів збільшить ймовірність залучення підприємством більш кваліфікованих кадрів, що сприятливо позначиться його діяльності.

На основі проаналізованих даних можна зробити висновок, що керівництво підприємства зацікавлене у добробуті та задоволеності своїх робітників. Для задоволення потреб даного рівня керівництво спрямовує свої зусилля на створення сприятливого для роботи клімату психологічної підтримки, допомоги, дружби, взаємної довіри та поваги.

У той же час, однаково добре поєднуються засоби матеріального та нематеріального стимулювання. Незважаючи на те, що розмір зарплати є істотною умовою для більшості працівників, важливе значення мають і різні соціальні блага, які організація готова запропонувати своїм працівникам – дитячі садки, страхування життя, пенсійне забезпечення, доставка до місця роботи та інші умови.

Завдяки грамотним маркетинговим заходам із залучення персоналу підприємство забезпечене висококваліфікованими кадрами та не має проблеми кадрового дефіциту.

Висновки до розділу 2

На основі проаналізованих даних можна дійти висновку, що стосовно ТОВ «Ювілейний» не можна говорити про маркетинг персоналу як сформовану систему, реалізуються лише окремі функції цієї підсистеми кадрового менеджменту. У роботі зі стратегічного планування персоналу не враховуються фактори зовнішнього середовища організації, не вивчаються вимоги працівників та потенційних працівників до підприємства як роботодавця. Все це вимагає розробки рекомендацій та заходів щодо формування та управління системою маркетингу персоналу у ТОВ «Ювілейний».

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮВІЛЕЙНИЙ»

3.1 Основні напрями формування системи маркетингу персоналу на підприємстві

Ефективному використанню людських ресурсів передують відбір та добір персоналу підприємства. Цьому питанню приділяють зазвичай найбільшу увагу у роботі відділу. Помилка у підборі кадрів тягне за собою ланцюг непередбачених ускладнень у роботі фірми, що пов'язано з можливим переміщенням, а іноді звільненням працівника.

Дані анкети дозволили виявити безліч позитивних моментів у роботі відділу кадрів, і, всього підприємства загалом. Головним є те, що на підприємстві немає гостро вираженої проблеми під назвою "плинність кадрів". Це говорить про те, що працівники цього підприємства задоволені своїм становищем і не хочуть міняти його на інше.

Задоволеності працівників сприяють такі заходи:

- сучасне обладнання, гарні умови праці;
- достойна заробітна плата;
- широкий спектр нематеріального стимулювання;
- часткове залучення персоналу в процес управління;
- створення сприятливих умов для співробітників, які бажають отримати додаткову освіту.

Негативним моментом є те, що в організації не проводиться опитування співробітників на тему «Задоволеність робочим місцем». У майбутньому це може негативно вплинути на діяльність підприємства.

Проаналізувавши анкетні дані, можна запропонувати кадровій службі наступні практичні поради. Рекомендується:

1. Формувати портрет «відповідного кандидата». Підбір персоналу – найбільш відповідальний етап у управлінні персоналом, оскільки помилка обходиться надто дорого. Вміння наймати на роботу відповідних людей є великим та досить рідкісним талантом. Чіткі уявлення про майбутнього співробітника допоможуть обрати саме того, хто потрібен, серед величезної кількості претендентів, не витрачаючи на це багато часу.

2. Чітко формулювати зміст праці та вимоги до персоналу та робочих місць. У сучасних умовах організації зовсім не обов'язково оформляти вимоги до працівника у формі посадової інструкції. Можна вигадати свою внутрішньофірмову форму опису вимог і назвати її так, як подобається. Важливо, щоб вона була працюючою. По-перше, всі знатимуть, який внесок та чи інша посада (саме посада, а не конкретний співробітник) має вносити до загальних результатів. Тим самим буде легше як керівнику, який керує діяльністю підлеглого, так і підлеглому, який чітко знає, що він повинен робити в організації.

3. Аналізувати рекламну інформацію. Маркетингову інформацію можна визначити як сукупність різних видів відомостей, що використовуються під час пошуку, відбору кваліфікованого персоналу, необхідного підприємству. Володіючи такою інформацією, співробітник відділу кадрів швидко і легко усуне кадрову потребу.

4. Проводити дослідження задоволеності персоналу своєю посадою, роботою, організацією загалом. Від задоволеності працею, вдосконалення форм організації та забезпечення, гуманізації змісту залежить економічна ефективність праці, результативність діяльності персоналу підприємства. Задоволеність співробітника своєю чергою залежить від цього, наскільки компанія задовольняє потреби цього співробітника, тобто як його мотивує. Найчастіше наслідком задоволеності умовами праці, політикою керівництва та взаємовідносинами з колегами є лояльність співробітника до компанії в цілому, тобто схвалення персоналом цілей компанії та способів їх досягнення. А це, своєю чергою, сприятливо позначається на роботі підприємства.

5. Реалізувати програму заходів щодо створення сприятливого клімату у колективі.

6. Удосконалювати політику утримання та розвитку персоналу. Соціальній підтримці та розвитку персоналу відводиться важлива роль у стратегії розвитку компанії, оскільки залучення та утримання компетентних співробітників є основою успіху її діяльності. Тому на досліджуваному підприємстві реалізується комплекс заходів, спрямованих на надання співробітникам соціального пакету, навчання та професійний розвиток персоналу, поліпшення внутрішніх комунікацій в організації та ін. Але все ж таки необхідно переглядати та вдосконалювати ці заходи відповідно до вимог часу та прогресу.

7. Використовувати атестацію кадрів просування працівників. На кожному підприємстві є лідери та аутсайтери, тому атестація дозволить провести діагностику персоналу, виявити «больові точки», визначити цінність співробітників не тільки для відділу, а й для організації загалом та на підставі отриманих результатів зробити певні висновки.

8. Складати план та графік підвищення кваліфікації та навчання персоналу. План навчання та підготовки персоналу складається терміном на 1 рік. У плані рекомендується прописувати напрями навчання, категорії працівників, зразкову кількість осіб за кожним напрямом, терміни проведення заходів, бюджет. Складання таких планів і графіків дозволить виявити потреби в навчанні, відокремити проблеми, пов'язані з нестачею знань і навичок персоналу від проблем, пов'язаних з управлінням організацією, визначити пріоритети виходячи із завдань організації в даний час і в майбутньому, відстежувати результати.

Методом дослідження є найпоширеніший метод оцінки – анкетне опитування. Він дозволяє всім співробітникам зробити свій внесок у збір інформації і тим самим брати участь у прийнятті рішень, так чи інакше що зачіпають інтереси персоналу та компанії. Основою опитування є чинники, що визначають якість системи управління персоналом, які визначають: цільову систему та результати діяльності, організаційну структуру та систему управління, задоволеність персоналу та основні напрямки роботи з персоналом.

В результаті аудиту маркетингу персоналу керівництво отримує інформацію за такими критеріями:

- оцінка структури управління, ступеня використання можливостей персоналу, якості виконання та значущості окремих кадрових функцій;
- характеристика чинників, які впливають на ефективність використання персоналу, – як у організації загалом, і по категоріям персоналу;
- перелік причин неефективного використання персоналу та механізмів їх усунення;
- послідовність дій з усунення існуючих недоліків та розвитку системи управління людськими ресурсами, - основа плану роботи підрозділу по роботі з персоналом;
- отримання «зворотного зв'язку» - оцінка співробітниками компанії керуючих впливів з боку організації та керівництва.

Дотримуючись цих рекомендацій, відділ кадрів зможе підвищити ефективність функціонування системи маркетингу персоналу та забезпечити підприємство кваліфікованими людськими ресурсами на тривалий період.

Формування системи маркетингу персоналу для підприємства передбачає:

- встановлення взаємозв'язків кадрової політики та маркетингу персоналу;
- визначення цілей і завдань маркетингу персоналу;
- визначення місця маркетингу персоналу в організаційній структурі системи управління персоналом [54].

Для ілюстрації місця маркетингу персоналу в кадровій політиці організації та аналізу їхньої взаємодії слід сформулювати завдання маркетингу персоналу та подивитися, як вони пов'язані з цільовими завданнями системи управління персоналом та принципами кадрової політики. При формуванні складу завдань маркетингу персоналу пропонується використовувати наступний підхід: виділити блоки завдань, які б визначали основні напрями маркетингу персоналу; у межах напрямів виділити приватні завдання (приватні функції), які б розкривали зміст діяльності маркетингу персоналу.

До загальних напрямів маркетингу персоналу можна віднести:

- маркетингові дослідження;
- стратегічне та тактичне планування трудового потенціалу;
- сегментування ринку праці;
- визначення ціни трудового потенціалу;
- стимулювання працевлаштування (зайнятості) персоналу;
- реклама, формування іміджу організації як роботодавця на зовнішньому ринку праці;
- Internal Relations (IR) - внутрішньоорганізаційні зв'язки, формування іміджу організації на внутрішньому ринку праці.

Вивчення навколишнього середовища передбачає виявлення стану зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, на які організація як суб'єкт управління або може істотно впливати, або повинна звернути увагу і враховувати її при формуванні заходів маркетингу персоналу.

Аналіз кон'юнктури є дослідження співвідношення попиту та пропозиції в галузі трудового потенціалу як товару на ринку праці. Вивчення конкурентоспроможності персоналу включає в себе розробку та вимір вимог, які пред'являються до посади, а також до потенційних та діючих співробітників.

Дослідження можливостей організації в ефективній зайнятості охоплює вивчення тих вимог, які пред'являють потенційні штатні співробітники до свого роботодавця, а також опрацювання відповідності цим вимогам організаційно-економічної системи та умов праці, що діють на підприємстві [57, с. 155].

Виходячи з короткого змісту часткових завдань за напрямом «маркетингові дослідження» можна дійти висновку, що вони формують інформаційну базу для заходів щодо реалізації практично всіх цільових завдань та принципів кадрової політики. З іншого боку, вивчення кон'юнктури ринку працює на забезпечення виконання загального принципу кадрової політики – стабільність на зовнішньому ринку праці. Дослідження можливостей ефективної зайнятості та іміджу організації забезпечують дотримання принципу кадрової політики – облік цілей персоналу та допомога у їх реалізації.

Формування іміджу організації як роботодавця через взаємодію з суб'єктами зовнішнього ринку праці та внутрішньоорганізаційні зв'язки з виробничих та позавиробничих питань працюють на забезпечення низки завдань та принципів кадрової політики, наприклад: раціональне поєднання різних мотиваційних систем, стабільність на ринку праці, ефективний відбір персоналу.

Практично будь-яку систему, зокрема й маркетинг персоналу, можна розділити на об'єкт і суб'єкт управління. Відповідно, все різноманіття робіт, пов'язаних з маркетингом персоналу, можна поділити на два види діяльності:

- «виробничу», спрямовану на прийняття і реалізацію маркетингових рішень,
- управлінську, що забезпечує процес прийняття та реалізацію рішень необхідними умовами та ресурсами.

Для виробничих організацій характерно виділення 4-х видів цілей функціонування – виробничих, соціальних, економічних та науково-технічних. Кожен вид або блок цілей має свою головну мету чи мету 1-го рівня, які забезпечують генеральну мету функціонування організації. Для системи управління маркетингом персоналу також закономірно виділення всіх вищезгаданих чотирьох видів цілей чи складових генеральної мети. При цьому генеральною метою функціонування системи управління маркетингом персоналу буде забезпечення потреби організації в персоналі із заданими якісними та кількісними характеристиками.

Таблиця 3.1 – Види цілей 1-го рівня (що становлять генеральну мету)

№	Види цілей	Цілі першого рівня	Цілі II-го рівня
1.	Виробнича складова	Завоювання стабільної позиції на ринку праці	Позитивна громадська думка про організацію – роботодавця.
2.	Соціальна складова	Задоволення потреб, які висуваються до роботодавця претендентами та співробітниками	Активна поведінка на зовнішньому ринку праці.
3.	Економічна складова	Оптимізація витрат на придбання та подальше використання персоналу	Відповідність груп цілей адміністрації роботодавця та персоналу.
4.	Науково-технічна складова	Забезпечення високого рівня маркетингової роботи	Активна поведінка на ринку праці.

Джерело: складено автором

Декомпозиція цілей другого рівня передбачає постановку та вирішення тактичних задач:

- позитивна громадська думка про організацію - роботодавця - реалістичність рекламної компанії;
- відповідність груп цілей адміністрації роботодавця та персоналу - позиціонування штатних і потенційних співробітників, виявлення вимог претендентів, розробка програми управління мотивацією;
- визначення витрат на персонал відповідно до кон'юнктури зовнішнього і внутрішнього ринку праці - розрахунок витрат, пов'язаних з наймом і створенням робочих місць, визначення пільг і виплат відповідно до розроблених мотиваційних систем;
- вибір концепції маркетингу, відповідної його цільової спрямованості
- аналіз напрямів кадрової політики щодо відповідності маркетинговим підходам, вивчення можливостей самореалізації персоналу у процесі праці;
- повнота і достовірність маркетингових досліджень - аналіз конкурентоспроможності персоналу, дослідження кон'юнктури ринку праці, вивчення іміджу організації як роботодавця.

Щоб визначити місце маркетингу персоналу в організаційній структурі системи управління персоналом, слід проаналізувати загальну послідовність формування оргструктури. У даному разі місце маркетингу персоналу в оргструктурі системи управління персоналом сприймається як один із варіантів організаційно-структурних рішень:

- наявність у системі управління персоналом відокремленої оргструктури маркетингу персоналу, підрозділи якої спеціалізуються саме на маркетинговій діяльності;
- виділення спеціалізованих підрозділів, що виконують певні функції маркетингу персоналу, з одночасним закріпленням функцій маркетингу персоналу за підрозділами служби управління персоналом;

- закріплення всіх функцій маркетингу персоналу за діючими підрозділами служби управління персоналом;
- виконання функцій маркетингу персоналу у взаємодії з лінійно-функціональною структурою служби управління персоналом.

Зазвичай, функції маркетингу персоналу реалізують фахівці відділу кадрів, лінійні керівники поруч із виконанням своїх безпосередніх обов'язків. Отже, якість виконання функцій маркетингу персоналу бажає кращого.

Маркетингові функції у загальній трудомісткості виконання завдань підрозділом планування персоналу становлять близько 10-15%, при цьому, умовно кажучи, є додатковими до традиційних функцій планового підрозділу. Функції маркетингу персоналу, близькі за змістом до завдань планування персоналу, можна сконцентрувати у спеціалізованому підрозділі з маркетингу персоналу.

У підрозділі найму та відбору персоналу доцільно виділити частину завдань, пов'язаних з відбором, оскільки і він сам і забезпечуючі функції (розробка вимог до персоналу, виявлення вимог до претендентів, реалізація шляхів покриття потреби в персоналі тощо) відносяться до виконання комунікативної функцій маркетингу персоналу.

Підрозділ з розвитку персоналу, як правило, поряд з маркетинговими функціями (організація навчання персоналу та управління кар'єрою) виконує завдання щодо адаптації та оцінки персоналу. Крім того, до розряду маркетингової можна віднести і функцію профорієнтаційної роботи, яку раціонально виконувати в рамках підрозділу, що розглядається. Якщо завдання адаптації та оцінки персоналу організаційно виділені з відділу розвитку (що характерно для деяких підприємств), то виправдано його повне включення до спеціалізованого маркетингового підрозділу.

Аналогічно з підрозділу соціальної психології можна передати маркетингову частину завдань до спеціалізованого підрозділу. За наявності в службі управління персоналом підрозділу, що займається умовами праці, його завдання, як правило, зводяться до контролю за дотриманням норм умов праці та

регулювання їх забезпечення технічних або виробничих служб. У даному разі завдання підрозділу умов праці повністю відповідають маркетинговій цільовій спрямованості. При цьому повинні зберігатися жорсткі зв'язки співвиконання з лінійними керівниками служб організації, насамперед із тими, хто безпосередньо забезпечує дотримання нормальних умов праці.

При нечисленності персоналу і незначній сумарній трудомісткості функцій маркетингу персоналу виконання окремих завдань, можливо доручено конкретному спеціалісту, а не підрозділу. У будь-якому випадку, незалежно від особливостей організації, склад функцій маркетингу персоналу залишається незмінним. Змінюється лише трудомісткість їх виконання.

Завдання маркетингу в підсистемі попиту (персонал-маркетингу) – володіти ситуацією на ринку спеціалістів для ефективного забезпечення потреби у кадрах і, тим самим реалізувати цілі підвищення ефективності функціонування підприємства. Спостерігається два основних підходи до визначення змісту завдань персонал-маркетингу. Перший полягає у тому, що персонал (зокрема і потенційний) сприймається як зовнішні і внутрішні клієнти підприємства. Мета такого маркетингу – оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, через партнерське та лояльне ставлення до фірми. Другий підхід передбачає тлумачення персонал-маркетингу у вузькому сенсі як діяльність служби управління персоналом, спрямовану на виявлення та забезпечення потреби у кадрах. З цією метою, на основі бізнес-плану підприємства створюється прогноз потреби у фахівцях та розробляються варіанти реалізації цих потреб.

Процес вивчення стану ринку праці фахівців представлений у вигляді прямого та зворотного зв'язку. При цьому прямий зв'язок відображає вплив на ринок, який несе в собі інформацію про кількісну та якісну характеристики потреб роботодавця. Тобто які фахівці необхідні, в якій кількості, якої кваліфікації, на яких умовах. Зворотній зв'язок відбиває інформаційний потік ринку праці, який визначає метод і глибину проведення маркетингових робіт. Оскільки завданням персонал маркетингу є отримання інформації та володіння

ситуацією на ринку фахівців, то для ефективного задоволення потреб роботодавця та реалізації, тим самим цілей підприємства, передбачених бізнес-планом, зворотний зв'язок несе інформацію, що впливає як на розробку бізнес-плану, так і на вибір варіантів рішень кадрових питань.

Внутрішні фактори визначаються бізнес-планом та економічними можливостями підприємства. Істотний вплив на внутрішні фактори надає й аналіз стану ринку праці. Він є складним комплексом робіт, що включає три основні розділи:

- вивчення сучасного рівня спеціалізації та підготовки фахівців у країні,
- вивчення ринку фахівців в регіоні,
- вивчення конкурентів, що визначають попит на даних фахівців.

У розділі вивчення спеціалізації та рівня підготовки фахівців у країні в першу чергу враховуються питання трудового законодавства, законодавства в галузі охорони праці, зайнятості тощо, а також нормативів щодо діяльності роботодавця та спеціалістів, що цікавлять.

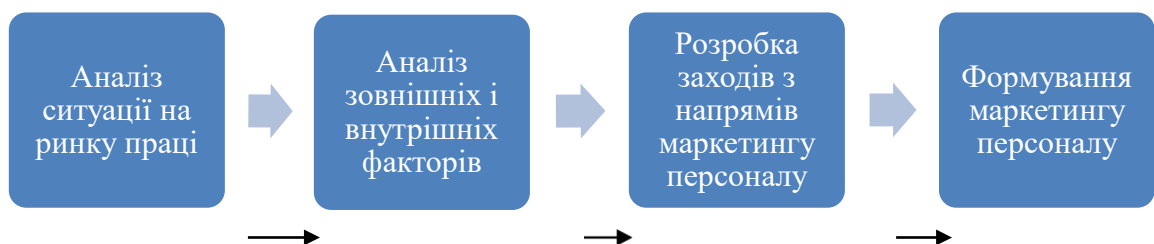


Рисунок 3.1 – Загальна схема формування маркетингу персоналу

Джерело: складено автором

Крім того, вивчаються питання зміни характеру та змісту праці, її предметної спрямованості. Це, у свою чергу, формує вимоги щодо відповідності фахівців рівню робіт та технологій, передбачених бізнес-планом. У цьому ж розділі вивчаються модифікації спеціалізацій та кваліфікація спеціалістів, що випускаються професійними освітніми установами, можливості перепідготовки персоналу з метою уточнення спеціалізації або підвищення кваліфікації.

Вивчення кон'юнктури передбачає вивчення стану кадрового ринку, у створеному за існуючих зовнішніх умов, становищі. При цьому на основі аналізу впливу зовнішньої сфери, а також на основі кількісних характеристик його функціонування можливе прогнозування ситуації на ринку праці.

Це дозволяє прийняти рішення або про терміновий найм необхідних спеціалістів, або про затримку найму, що дозволяє отримати необхідного фахівця на більш вигідних умовах.

При вивченні ринку фахівців у регіоні дуже важливе значення має мотивація фахівців, які пропонують свою працю. Досить часто роботодавець (чи його представник) щодо ринку оцінює лише можливість кандидата виконувати певну роботу та запити з праці. У той же час, є значна кількість факторів, що визначають рішення спеціаліста про найм на роботу, зокрема це може бути можливість просування по службі, вирішення соціально-побутових проблем, психологічний клімат у колективі тощо. Обмеження кола питань лише діловими якостями претендента призводить найчастіше до неякісного вирішення та втрат часу та коштів. І, природно, для якісного прийняття рішення щодо вибору з певної кількості варіантів найбільш ефективного, необхідна сегментація мотивів та оцінка роботодавцем своїх можливостей щодо задоволення вимог фахівця.



Рисунок 3.2 – Структурна схема аналізу стану ринку спеціалістів для ТОВ «Ювілейний»

Джерело: складено автором

Третій розділ аналізу стану ринку спеціалістів – вивчення конкурентів. На перший погляд, в умовах, що склалися в регіоні, суперництво в кадровому питанні не має сенсу. Проте аналіз матеріалів служби зайнятості показує, що на обліку, як безробітні, стоять в основному або фахівці, які не мають достатньої кваліфікації, досвіду, або зі спеціальністю, яка не відповідає вимогам сучасних технологій. У той же час роботодавцю необхідний фахівець здатний найбільш

ефективно виконувати передбачувану роботу, що швидко адаптується, не вимагає витрат часу та коштів на перенавчання, що не висуває високих вимог до умов праці тощо. Очевидно, що попит на таких фахівців досить великий, особливо у випадках, коли такого ж типу роботи виконуються в конкуруючих організаціях та підприємствах. З цією метою вивчається і споживча політика конкуруючих роботодавців: яка оплата праці пропонується конкурентом, які матеріальні, моральні і психологічні чинники використовуються конкурентом для залучення необхідних фахівців. Для використання в конкурентній боротьбі за кадри ефективно залучаються засоби масової інформації, що значною мірою визначають імідж як роботодавців, що конкурують, так і умови, запропоновані ними. У цьому мають на увазі як рекламні засоби, які залучають необхідних фахівців, так і оглядові публікації, які створюють загальне уявлення про становище підприємства на ринку, психологічний клімат тощо.

Отже, під час проведення маркетингових досліджень ринку праці фахівців, у підсистемі попиту з'являється як інформація про стан ринку праці фахівців, так і відбувається вплив на цей ринок через засоби реклами та масової інформації. Ці впливи як допомагають роботодавцю у придбанні необхідного фахівця, так і змінюють стан ринку праці, посилюють чи послаблюють конкуренцію у підсистемі пропозиції.

Під запитамі (вимогами), що висуваються до роботодавця, розуміємо конкретні уявлення претендента про майбутню роботу та майбутнє робоче місце.

Проводячи маркетингові дослідження, менеджерам з персоналу необхідно усвідомлювати, що зміна цінностей у суспільстві у довгостроковому періоді впливає на запити різних цільових груп до роботодавців. Тому є сенс своєчасно відслідковувати тенденції «зміни цінностей» для того, щоб зуміти передбачати ситуації, що ведуть до зниження інтересу претендентів.

Молоді спеціалісти в процесі пошуку роботи порівнюють свої запити до потенційного роботодавця з іміджем компанії. З цієї причини, окрім знання самих запитів претендентів, знання іміджу власної компанії та конкурентів на

ринку праці є важливим моментом у діяльності організації. Складові іміджу представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Складові частини поняття іміджу

Виникнення	Структура
<p>Імідж формується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - через безпосередній контакт з об'єктом (не через ухвалення готового, що склався в інших людей іміджу); - як результат маркетингових заходів; - через динамічний процес, що веде до поступового зміцнення іміджу 	<p>Імідж включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - об'єктивно і суб'єктивно змінені уявлення про підприємства; - соціальні та персоніфіковані компоненти; - когнітивний та афективний аспект; - змістовне та символічне наповнення, характерні особливості; - оцінки
Властивості	Функції та дія
<p>Імідж:</p> <ul style="list-style-type: none"> - є багатовимірним, але єдиним (цілісним); - прив'язаний до часу та місця; - не повністю усвідомлюється; - сприймається спрощено і (більш-менш) наочно; - стабільний і змінний у певних межах. 	<p>Імідж впливає та зумовлює:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відчуття навколишньої реальності та орієнтацію; - індивідуалізацію; - задоволення потреб; - відображення у поведінці.

Джерело: складено автором

На ранніх фазах процесу пошуку роботи установки визначатимуть, наскільки ця компанія віднесена до так званого «прийняттого набору». Цей набір включає всі компанії, які претендент визнає потенційними роботодавцями і куди він серйозно має намір відправити резюме. Якщо компанія входить до такого набору, то висока ймовірність того, що він спонтанно надішле туди своє резюме. Привабливість підприємства пов'язана з популярністю роботодавця.

На пізніших етапах процесу пошуку роботи претендент, як правило, вступає в контакт із роботодавцем. Він детально розглядає рішення про можливість найму до цієї компанії. Додаткова інформація про роботодавця та його особистий досвід проходження окремих етапів відбору в минулому доповнюють його картину про компанії, що їх розглядають як потенційні роботодавці. У разі, якщо він отримує відразу кілька пропозицій, то він на

подальших етапах пошуку роботи ще глибше оцінюватиме рішення про можливість найму в компанію і обиратиме пропозицію, яка найбільше відповідає його запитам.

Принципово імідж формується під впливом надходження, обробки та зберігання інформації, а також через емоційні процеси. При цьому роль відіграють різні типи інформації про компанію та попередній досвід спілкування з нею. Наприклад, роль можуть зіграти такі чинники, як швидкість реакції на резюме чи форма проведення співбесіди.

Завданням управління персоналом організації є розробка майбутніх стратегій персонал-маркетингу та планування заходів для їх здійснення.

Способи здійснення персонал-маркетингу містять на противагу традиційним методам управління персоналом сильно виражену орієнтованість на майбутнє. Традиційне керування персоналом спирається на індивідуальні рішення. Складається опис вакантного місця, збираються резюме та відбираються кандидати. Такий підхід не завжди може вирішити проблему ні якісно, ні кількісно. Замість того, щоб обслуговувати такий «реактивний підхід», стратегічний персонал-маркетинг ще до виникнення конкретної потреби у персоналі впливає на цільову групу, для того щоб, у разі виникнення потреби мати відповідних кандидатів, тобто ведеться довгострокова цілеспрямована робота.

Існують передові технології у персонал-маркетингу, які успішно перенесені у діяльність організацій. Кадровий менеджмент повинен займати відкриту позицію щодо нового, спостерігати за конкурентами та пристосовувати успішні стратегії конкурентів до власних потреб.

Велике значення для персонал-маркетингу має вибір та реалізація шляхів покриття потреби у персоналі. Ця робота має бути орієнтована як на поточну, так і на перспективну потребу.

Джерела покриття потреби в персоналі можуть бути зовнішніми та внутрішніми по відношенню до організації-роботодавця. Зовнішні джерела – це об'єкти професійної та соціальної інфраструктури, що забезпечують покриття

цієї потреби. Внутрішні джерела – це можливості організації у самозабезпеченні потреби у персоналі. Шляхи покриття потреби є способами придбання персоналу у певного джерела покриття кадрової потреби.

Сучасні умови функціонування організації-роботодавця на ринку праці передбачають множинність джерел та шляхів взаємодії. Їхня реалізація може досягатися за рахунок різного ступеня участі організації у процесі придбання співробітників – як досить активної, так і пасивної. Це багато в чому визначається ситуацією, що складається на ринку праці, а також станом іміджу роботодавця.

Сутність маркетингової роботи з вибору даних шляхів зводиться до наступних основних етапів:

1. Встановлення джерел покриття потреби. Їх набір залишається відносно стабільним, змінюються переважно акценти щодо привабливості тих чи інших джерел залежно від ступеня їхнього власного розвитку, активності на ринку праці, а також конкретної потреби роботодавця.

2. Визначення шляхів залучення персоналу. Різні шляхи можуть з різною ефективністю працювати на покриття поточної (так званої «реактивної») або довготривалої, перспективної потреби, яка визначається стратегією розвитку роботодавця, а також основними тенденціями змін на ринку праці. Різні шляхи можуть мати свою специфіку, пов'язану із задоволенням потреб у персоналі різної кваліфікації.

3. Аналіз джерел та шляхів з точки зору їх відповідності вимогам, які пред'являються роботодавцем до якісних та кількісних параметрів потенційних співробітників. Необхідним на даному етапі є аналіз витрат, пов'язаних з використанням того чи іншого джерела та шляхів залучення персоналу. Рівень витрат визначатиметься не лише якісним рівнем послуг, що надаються певним джерелом, а й кон'юнктурою попиту та пропозиції, що склалася, у конкретному сегменті ринку праці. У зв'язку з цим необхідно враховувати під час аналізу джерел та шляхів ті запити, які потенційні співробітники висувають до майбутнього роботодавця.

4. Вибір альтернативних чи комбінованих варіантів джерел та шляхів покриття потреби у персоналі. Цей етап виконується з урахуванням попередніх зауважень. Серед суб'єктів ринку праці, що розглядаються як джерела покриття потреби у персоналі організацій – роботодавців, істотну роль грають кадрові агентства, головною спеціалізацією яких є послуги у сфері підбору персоналу. Конкуренція між кадровими компаніями дозволяє організаціям-роботодавцям розглядати спектр послуг, які можуть включати проведення аналітичних оглядів ринку праці, загальний кадровий консалтинг.

При виборі кадрового агентства організаціям-роботодавцям слід орієнтуватися на обсяг банку даних, спеціалізацію з професійно-галузевої спрямованості роботи кадрової компанії, на її пріоритети у послугах для різного рівня організаційної ієрархії (підбір фахівців вищої, середньої та нижчої ланки).

Недостатньо ефективно використовується такий шлях покриття потреби у персоналі, як взаємодія з навчальними закладами різного рівня підготовки у формі укладання двосторонніх угод як із навчальним закладом загалом, так і з конкретним учасником навчання. До подібних шляхів покриття потреби слід віднести вербування молодих фахівців у навчальних закладах.

До джерел покриття кадрової потреби слід віднести видання спеціалізованих тематичних друкованих засобів і електронних джерел, таких як спеціалізовані сайти Internet. Вони містять інформацію про вимоги до персоналу інших роботодавців, що дозволяє достовірно оцінити їхні позиції на ринку праці. У публікаціях претендентів вони інформують роботодавців про пропозицію трудового потенціалу. Однак навіть найбільш відвідувані сайти, які обслуговують ринок праці, виконують функції реклами вакансій, але не формування персонал-іміджу організацій-роботодавців. Таку роль, яку могли б зіграти електронні джерела інформації.

Повний процес відбору персоналу передбачає як початковий етап проведення ознайомлювальної співбесіди або попередній аналіз резюме претендентів. Метою даного етапу є визначення кола кандидатів, які не можуть претендувати на заміщення наявних вакансій. Початковий етап відбору повинен

закладати основу для цілеспрямованого визначення відповідності вимог до персоналу індивідуальним параметрам трудового потенціалу. Встановлення цієї відповідності триває на етапах аналізу анкетних даних, проведення основної співбесіди та наведення довідок про кандидата.

Зміст запропонованих для заповнення анкет та сценарій проведення основної співбесіди відрізняються значним різноманіттям залежно від конкретних підходів роботодавця.

З метою реалізації функцій маркетингу персоналу варто віддати перевагу докладній, розгорнутій анкеті, яка включає безліч питань, що стосуються минулої професійної діяльності кандидата, його освіти та наявних додаткових знань, його мотиваційних установок, передбачуваних перспектив розвитку і т.п.

Детальна, розгорнута анкета, як правило, має своїм наслідком надання співбесіді додаткового, допоміжного характеру, що уточнює ті чи інші положення анкети, але не є в даному випадку докладною та тривалою.

Виявлення запитів претендентів слід передбачати розробки сценарію проведення співбесіди і як елемент програми реалізації комунікативної функції персонал-маркетингу. Пріоритетність аналізу докладних анкетних даних полягає у можливості подання кандидатом більш виваженої, продуманої інформації порівняно з можливостями, що надаються на співбесіді, а також можливість формалізованої обробки даних, отриманих під час заповнення анкет.

Якщо розглядати суттєві фактори, що впливають на рішення роботодавця та претендента на посаду, то можна їх поділити на три основні групи:

- матеріальні;
- моральні;
- психологічні.

По рейтингу першому місці, найчастіше, для фахівця стоять матеріальні чинники – оплата праці, необхідність вирішення соціально- побутових проблем; для роботодавця - готовність працювати понаднормово і т. д. Ці фактори визначають основні межі прийняття рішень роботодавця. Природно, що з

певного кола варіантів, при рівних кваліфікаційних параметрах, роботодавець вибирає варіант, що визначає мінімальні витрати.

На другому місці з погляду роботодавця перебувають моральні чинники, межі яких знаходяться у рамках області матеріальних чинників, і за їх межами вони не мають сенсу. До таких моральних факторів можна віднести готовність претендента піклуватися про імідж фірми, самостійно підвищувати кваліфікацію, згоду працювати за будь-яких умов тощо.

Психологічні чинники, з погляду роботодавця, відіграють менш істотну роль. Ця група факторів включає такі умови, як доброзичливі відносини керівника, позитивний психологічний клімат у колективі, становище спеціаліста (престиж) у суспільстві та на підприємстві.

У всіх заходах суть маркетингу персоналу – забезпечення продажу робочих місць. І тут головне з'ясувати: «Що продаємо?» та «Кому продаємо?». Відповідь на перше питання дає дослідження ринку праці. Відповідь на друге питання підсумовується низкою критеріїв – заробітна плата (ціна «продукту») та елементи корпоративної культури. Таким чином, корпоративна культура виступає як «товар» і тут важливе правильне позиціонування та унікальність пропозицій.

Методика пошуку конкурентної переваги за допомогою маркетингових інструментів по блоках виглядає так:

- орієнтація на споживача – які працівники на кожному щаблі ієрархії необхідні організації та яка корпоративна культура їм бажана;
 - орієнтація на конкурента - хто конкурент на ринку праці, переваги їх корпоративної культури, визначення непомітної ніші або конкурентної переваги, яку ніхто не позиціонує, а вона є у свідомості найманих працівників;
 - орієнтація на прогалину у свідомості - вибір свого вже існуючий ого елементу конкурентної переваги і поєднання з незайнятою конкурентами нішою.
- Важливо знайти у стратегічній політиці управління людськими ресурсами пріоритетні компетенції та тенденції. Конкурентна перевага організації має підтягнути всю історію її розвитку до потужного поштовху у майбутнє.

Сьогодні практично кожна компанія має web-сайт. Як правило, його відвідують велика кількість користувачів, тому web-сайт служить насамперед засобом маркетингу. Проте web-сайт можна також використовувати як потужний інструмент підбору персоналу, оскільки, в силу професійних інтересів серед тих, хто відвідує сторінку, можуть виявитися висококваліфіковані фахівці, які цікавляться вакансіями; оскільки публікація вакансій на web-сайті компанії стає нормою, і багато фахівців, які бажають працювати саме в даній компанії, можуть відвідувати сайт для того, щоб ознайомитися з пропозиціями; web-сайт дає можливість автоматизувати прийом анкет, оцінювати кандидатів за допомогою запитань, а також надсилати відповіді електронною поштою та ін.

Щоб перетворити веб-сайт ТОВ «Ювілейний» на інструмент підбору персоналу, слід виконати такі дії:

- поліпшити образ компанії - професійний рекрутмент подібний до професійного маркетингу, вимагає розуміння різних сегментів аудиторії. Відповівши на запитання: чому фахівці, що цікавлять, шукають роботу; чому їх може зацікавити робота у цій компанії; яке у них уявлення про дану компанію, керівництво зможе забезпечити правильну розробку сторінки «Робота» на сайті, її дизайн, зміст та функціональність.

- надати відвідувачам вичерпну інформацію. Бренд компанії передбачає опублікування на web-сайті детальної інформації про компанію, привабливої для кандидатів, що містить переваги роботи саме в цій компанії, принципи оплати, можливості підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання тощо. Докладно описати кожен вакансію, переконавши кандидатів відправити резюме.

- розробити на web-сайті зручну навігацію - всі посилання на важливу для кандидатів інформацію повинні знаходитися безпосередньо на головній сторінці розділу «Робота», що також знаходиться на головній сторінці сайту.

3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів

Працівник виходить на ринок праці за умови, що основним чи єдиним способом отримання засобів існування для нього є продаж власного трудового потенціалу. Тому плата за працю повинна бути достатньою, щоб працівник міг мати все необхідне для:

- підтримання своєї працездатності та набуття потрібної професійно-кваліфікаційної підготовки;
- утримання сім'ї та виховання дітей;
- підтримання нормального для свого середовища культурного рівня.

Мінімальна ціна трудового потенціалу означає таку величину його оплати, яка повинна дозволяти працівникові відтворювати свої фізичні здібності, витрати життєвої енергії на виконання найменшої складності, що виконується в нормальних для здоров'я умовах і при цьому задовольняти не тільки його фізіологічні, а й соціальні потреби.

Проте роботодавець прагне купити працю якомога дешевше – до цього його змушує жорстока ринкова конкуренція, боротьба за виживання. Йому доводиться шукати шляхи зниження своїх витрат за всіма статтями. У той самий час він змушений підкоритися тим законам оплати праці, якими визначається рівень ціни. Рівень цієї ціни повинен змінюватись залежно від тривалості, інтенсивності та продуктивності праці найманих працівників. Вища тривалість, інтенсивність і продуктивність праці вимагають відповідного підвищення рівня її оплати.

Роботодавець повинен знати ціни на персонал у основних конкурентів та відмінні риси систем оплати праці. Ця інформація може бути використана для визначення структури та розміру заробітної плати працівників та позиціонування на ринку праці за цією ознакою запитів до роботодавця.

Вибір методу ціноутворення трудового потенціалу відбувається з урахуванням інвестицій у формування людського капіталу, до яких додається бажаний прибуток. Подібно до витрат на основні засоби, вкладення, які

сприяють підвищенню результативності праці та здібностей персоналу, можна розглядати як інвестиції, оскільки ці витрати здійснюються з тим розрахунком, що вони будуть багаторазово компенсовані зростанням доходів у майбутньому.

Оцінка витрат на трудовий потенціал з погляду його цінності в організації виробляється за двома групами витрат: початкові і відновлювальні витрати.

Початкові витрати включають витрати на пошук, придбання та попереднє навчання працівників. Конкретний склад залежить від цілей оцінки та доступності даних. Недоліки набору і відбору – це, віднесені однієї успішного (тобто. прийнятого організацію) кандидата; витрати на надання робочого місця для нового працівника; Витрати формальної підготовки – витрати на процедури, проведені до виходу працювати, на навчання на робочому місці. До непрямих витрат підготовки належать вартість заходів з адаптації співробітника, низька результативність нового працівника.

Відновлювальні витрати (витрати заміщення) – це сьогоденні витрати, необхідні для заміни працюючого нині працівника іншим, здатним виконувати ті самі функції. Вони включають витрати на придбання нового фахівця, його навчання та витрати, пов'язані з відходом працюючого. Витрати звільнення можуть включати прямі виплати працівникові, що звільняється, і непрямі витрати, пов'язані з простоем робочого місця під час пошуку заміни, зниженням результативності праці працівника з моменту прийняття рішення про звільнення та його колег.

Встановлення ціни трудового потенціалу можливе відповідно до умов конкуренції на ринку. В цьому випадку при остаточному визначенні оплати праці працівників роботодавець ретельно вивчає ситуацію на ринку праці, оцінює діяльність компаній-конкурентів у використанні людських ресурсів. Повинно проводитися регулярне вивчення рівнів оплати праці за основними професійно-посадовими групами у конкурентів. По кожній групі визначається базова ставка, до якої не належать премії, додаткові виплати.

Такий підхід має суто ринковий характер. Організація вільна від обіцянок, що базова ставка буде стабільної чи неодмінно зростатиме. Вона може

знижуватися залежно від становища професійної групи на ринку, якщо попит цих фахівців впаде внаслідок економічної кон'юнктури, технологічних перебудов. Ці обставини можуть призвести до того, що оплата праці за цією групою буде відносно зменшуватися, і це змусить роботодавця вжити заходів щодо скорочення чисельності, розширення трудових функцій тощо.

При реалізації проектів застосовуються різні види ресурсів. Склад та вартість необхідних ресурсів можна подати у формі табл.. 3.3

Таблиця 3.3 – Ресурсне забезпечення пропонованого проекту вдосконалення системи маркетингу персоналу ТОВ "Ювілейний" за рахунок підвищення кваліфікації управлінського персоналу

Види ресурсів	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	
	Необхідні ресурси	Вартість ресурсу, грн
Матеріальні	-розробка проектної документації	25000
	- Пошук та укладання договорів з навчальними центрами	35000
Інформаційні	Придбання навчальних матеріалів	25000
Людські	-Оплата за проведення навчальних семінарів (річна вартість)	139000
Часові(тривалість проекту)	Впровадження складе 3 місяці	
Сума		224000

Джерело: складено автором

Ресурсне забезпечення проекту атестації персоналу наведено в табл.. 3.4

Таблиця 3.4 – Ресурсне забезпечення пропонованого проекту вдосконалення системи маркетингу персоналу ТОВ "Ювілейний за рахунок атестації персоналу

Види ресурсів	Атестація персоналу	
	Необхідні ресурси	Вартість ресурсу, грн
Матеріальні	- Виділення обладнання (комп'ютерна та проектна техніка) для проведення атестації персоналу	75000
	- Розробка системи атестації управлінського персоналу	15000
	- Розробка атестаційних листів	25000
Інформаційні	Підготовка персоналу до проведення атестації	10000
Людські	- Прийом на роботу персоналу: кадровий працівник (фонд заробітної плати за рік)	96000
Тимчасові (тривалість реалізації проекту)	Впровадження становитиме 3 місяці	
Сума		221000

Джерело: складено автором

Дані про персонал, задіяний у реалізації проектів, та їх основні функції подаємо у формі табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Склад проектної команди персоналу системи ТОВ "Ювілейний

Проекти з атестації персоналу та підвищення кваліфікації управлінського персоналу	
Посада	Функції
Генеральний директор	Контролює хід виконання поставлених заходів Відстежує розробку та впровадження системи підвищення кваліфікації управлінського персоналу, а також атестацію управлінського персоналу
Головний бухгалтер	Шукає вільні кошти для реалізації проекту, складання кошторисів
Відділ кадрів	Відстежує розробку та впровадження системи навчання та атестації персоналу

Джерело: складено автором

Фінансування проектів передбачається шляхом використання власних коштів підприємства без залучення короткострокових позикових коштів.

Складемо кошторис витрат підприємства під час реалізації проекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат підприємства на реалізацію проекту, грн

Стаття витрат	Значення
Розробка заходів щодо напрямку кадрової політики «рекрутинг»	10000
Розробка заходів щодо направлення кадрової «управління розвитком персоналу»	10000
Розробка заходів щодо напрямку кадрової політики «організаційна структура та організація праці»	10000
Розробка заходів щодо направлення кадрової «адміністрування»	10000
Розробка заходів щодо напрямку кадрової політики «мотивація та стимулювання персоналу»	10000
Затвердження та впровадження розробленої програми з адаптації нових працівників	5000
Створення електронного каталогу карт вступу на посаду	5000
Разом	60000

Джерело: складено автором

Фінансове забезпечення є головною складовою для реалізації проекту. Цей проект не вимагає великого одноразового вкладення капіталу, а є досить тривалим за своєю суттю. Витрати реалізації цього проекту можна покрити поступово з допомогою виручки.

Оцінка значимості можливих ризиків, що виникають під час реалізації проектів, провадиться за допомогою експертів.

Основний ризик, пов'язаний з реалізацією програми – фінансовий, який передбачає марну витрату грошей.

У процесі управління ризиками, після ранжування та визначення їхньої значущості для підприємства розробляється комплекс заходів, спрямованих на нейтралізацію їхньої дії, розташовані в табл. 3.7.

Таким чином, можна дійти висновку про те, що впровадження запропонованої програми доцільно і необхідно, оскільки підвищує як ефективність вдосконалення маркетингу персоналу ТОВ "Ювілейний, а й системи управління персоналом загалом, і навіть сприяє досягненню поставленої мети.

Таблиця 3.7 – Заходи щодо усунення ризиків, пов'язаних із реалізацією запропонованих заходів

Вид ризику	Способи захисту від ризиків
Фінансовий ризик	Жорсткий контроль на всіх стадіях проведення та організації заходу
Соціальний ризик	Залучення спеціаліста з оцінки персоналу з кафедри менеджменту Відстеження психологічного клімату, розмови з персоналом
Комерційний ризик	Жорсткий контроль на всіх стадіях проведення та організації

Джерело: складено автором

У табл. 3.8 розрахуємо показники ефективності системи маркетингу під час реалізації проектів.

Виявлено підвищення балів до 22,6 при реалізації програми заходу, це говорить про необхідність впровадження атестації та підвищення кваліфікації персоналу як вдосконалення системи управління персоналом ТОВ "Ювілейний".

Таблиця 3.8 – Розрахунок показників ефективності системи управління персоналом при реалізації запропонованих проектів

Система напрямів оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах	
		До проекту	Після проекту
1	2	3	4
Досягнення мети	1. Ступінь досягнення мети.	0,4	0,8
	2. Розширення частки ринку	0,7	0,7
	3. Збереження організації як цілісності	0,5	0,8
	4. Вихід із кризи та отримання прибутку	0,5	0,8
Якість Функціонування	1. Співвідношення централізації та децентралізації.	0,8	0,8
	2. Зростання гнучкості організаційної форми.	0,8	0,8
	3. Супідрядність дерева цілей та рівнів ієрархії.	0,6	0,7
	4. Ефективність поточної обробленої інформації, включаючи її комплексність.	0,5	0,7
	5. Швидкість та точність виділення інформації за спеціальними запитам.	0,4	0,6

Продовження таблиці 3.8

	6. Надійність та безпека інформації.	0,7	0,7
	7. Своєчасність інформації.	0,6	0,7
	8. Наявність необхідної інформації.	0,4	0,8
	9. Економічність від масштабу збирання, обробки, передачі інформації	0,4	0,7
Економічність	1. Питома вага витрат управління загальних витратах.	0,5	0,6
	2. Витрати підготовку управлінців.	0,5	0,8
	3. Витрати на управлінське консультування	0,3	0,6
	4. Ефективність управлінських рішень.	0,4	0,7
	5. Точність управлінських рішень	0,5	0,6
	6. Надійність рішень.	0,5	0,7
	7. Швидкість підготовки управлінських рішень.	0,5	0,6
	8. Гнучкість та послідовність прийняття рішень	0,5	0,5
Зміна в якості робочої сили	1. Гнучкість у системі просування по службі.	0,3	0,7
	2. Повноваження працівників та їх відповідальність.	0,4	0,6
	3. Ступінь задоволення, виконуваної роботи	0,7	0,7
Зовнішні та внутрішні соціально- економічні умови	1. Наявність обґрунтованих цілей.	0,6	0,6
	2. Здатність СТЕП факторного аналізу.	0,6	0,7
	3. Ступінь інтеграційної підтримки.	0,6	0,6
	Сума норми: 27 балів	18,6	22,6

Висновки до розділу 3

Таким чином, можна зробити висновок про те, що запровадження такої програми доцільно і необхідно, оскільки підвищує не тільки ефективність вдосконалення трудового потенціалу персоналу ТОВ "Ювілейний", а й системи управління персоналом в цілому, а також сприяє досягненню поставлених цілей.

До соціальних результатів впровадження запропонованих нами заходів можна віднести:

1. Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом;
2. Забезпечення співробітників необхідною, обґрунтованою та достовірною інформацією;
3. Формування зворотнього зв'язку між підлеглими і керівництвом підприємства;

4. Створення сприятливого соціально – психологічного клімату;
5. Підвищення продуктивність праці.

Таким чином, з точки зору персонал-маркетингу організаціям-роботодавцям слід активно використовувати процес відбору персоналу в цілому та етап аналізу анкетних даних, зокрема для виявлення та врахування вимог претендентів, які пред'являються до роботодавця. Реальний облік цих вимог повинен відображатися у заходах щодо додаткової структуризації посад та робочих місць, забезпечення належних умов праці, розроблення та реалізації систем управління мотивацією трудової діяльності, розвитку персоналу. Подібний облік вимог претендентів може і не спрацювати у плані нинішнього залучення кандидатів, але він буде ефективним з погляду перспективного покриття потреби у персоналі та закріплення наявного кадрового ядра організації.

ВИСНОВКИ

Проведене в рамках дипломного проекту дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами. Лише небагато вітчизняних підприємств включають маркетинг персоналу у склад завдань, вирішуваних службами роботи з кадрами. Функції маркетингу часто підмінюються функціями планування потреби у персоналі та організації рекламної кампанії, що носить часто дуже обмежений характер. При цьому визначення та покриття потреби в персоналі носить, як правило, «реактивний» характер виникнення вакансії, який не працює на досить тривалу перспективу.

2. Як і в традиційній схемі класичного маркетингу, так і в маркетингу персоналу функціями забезпечення цього завдання є: сегментування ринку праці, вибір цільових сегментів, позиціонування та репозиціонування організації-роботодавця на ринку праці, а також позиціонування персоналу. Інформаційною базою виконання цих функцій виступає дослідження маркетингового середовища, кон'юнктури ринку, конкурентоспроможності трудових ресурсів сегмента ринку та персоналу організації, а також дослідження її іміджу.

3. Інформаційна функція маркетингу персоналу полягає у створенні інформаційного базису, який є основою планування у сфері сегментування ринку. Мета всіх комунікаційних заходів у рамках маркетингу персоналу – встановлення та реалізація шляхів покриття потреби у персоналі, а також представлення переваг організації як роботодавця.

4. Маркетингове середовище організації – чинники довкілля, які впливають на характер маркетингової діяльності, формують особливості найму персоналу, специфіку вимог до людського капіталу організації.

Повний та точний облік факторів маркетингового середовища визначає рівень та особливості реалізації таких завдань маркетингу персоналу, як,

правильний розрахунок потреби у персоналі, обґрунтоване формування вимог роботодавця до претендентів, розробка цілеспрямованих заходів щодо розвитку персоналу. До зовнішніх факторів маркетингового середовища відносяться:

- політичне середовище, в тому числі політика зайнятості, соціальна політика, політика освіти, профспілки;
- загальноекономічне середовище та стан галузі діяльності;
- правове середовище, у тому числі трудове право, цивільне право, законодавство із соціальної підтримки;
- розвиток технологій;
- незалежне інформаційне середовище: преса, телебачення, радіо, інформаційні агентства.

5. Центральною конструктивною частиною маркетингу персоналу є імідж персоналу підприємства та вимоги справжніх та майбутніх співробітників. Під іміджем підприємства розуміється агреговане сприйняття підприємства як роботодавця потенційними співробітниками. Імідж персоналу визначає силу тяжіння, яку виробляє вона на ринку праці як роботодавець. Кожне підприємство має прагнути за допомогою маркетингового інструментарію так позиціонувати свій імідж, щоб він максимально наблизився до вимог потенційних кандидатів. Вирішальним для успіху підприємства як роботодавця є те, щоб воно виконувало найважливіші вимоги потенційних співробітників краще, ніж роботодавці-конкуренти, у цьому випадку воно має переваги на ринку праці.

6. У роботі вивчено стан маркетингу персоналу у ТОВ «Ювілейний». Зокрема, виявлено:

- у відділі кадрів працюють кваліфіковані фахівці, які знають свою справу, цікавляться новими технологіями підбору персоналу. Однак не всі співробітники відділу кадрів цього підприємства досконало володіють інформацією про маркетинг персоналу, тому реалізують функції маркетингу персоналу під час вирішення проблеми кадрового дефіциту;

– функції з управління маркетингом персоналу на підприємстві виконують фахівці відділу кадрів з найму та відбору персоналу, оцінки персоналу, розвитку персоналу, відділ техніки безпеки, лінійні керівники;

– Практично не має організаційно-структурного забезпечення стратегічна функція маркетингу персоналу.

7. Аналіз показує, що навіть ті функції, які можна розглядати не тільки як маркетингові, але і як традиційні для служб управління персоналом (наприклад, розробка вимог до персоналу, відбір персоналу, його розвиток тощо) потребують удосконалення на досліджуваному підприємстві. Виконання маркетингових функцій потребує додаткової організаційної підтримки з боку спеціалізованих маркетингових підрозділів.

8. На аналізованому підприємстві спостерігається сталість кадрового складу немає гостро вираженої проблеми покриття потреби у персоналі. Якщо така потреба виникає, організація вирішує її, використовуючи активні шляхи покриття. Проте покриття потреби у персоналі має «реактивний» характер.

Як негативну тенденцію відзначимо відсутність інтересу роботодавця до великої кількості можливих вимог потенційних працівників та молодих спеціалістів, що не може не позначатися на конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

9. Розроблено рекомендації щодо посилення факторів, що впливають на систему маркетингу персоналу:

– здійснювати моніторинг ринку праці з періодичністю один-два рази на рік;

– керівництву підприємства направляти своїх співробітників на курси професійної перепідготовки або курси підвищення кваліфікації з метою зниження витрат на пошук працівників, які мають сучасні знання;

– поєднувати активні та пасивні шляхи покриття потреби в персоналі;

– формувати портрет «відповідного кандидата»;

– чітко формулювати зміст праці та вимоги до персоналу та робочих місць;

– аналізувати маркетингову інформацію;

- проводити дослідження задоволеності персоналу своєю посадою, роботою, організацією в цілому;

- удосконалювати політику утримання та розвитку персоналу.

Дотримуючись цих рекомендацій, відділ кадрів зможе підвищити ефективність функціонування системи маркетингу персоналу та забезпечити підприємство кваліфікованими людськими ресурсами на тривалий період.

10. Запропоновано основні напрями у формуванні системи маркетингу персоналу на підприємстві:

- встановлення взаємозв'язків кадрової політики та маркетингу персоналу;
- визначення цілей і завдань маркетингу персоналу;
- визначення місця маркетингу персоналу в організаційній структурі системи управління персоналом.

11. Дано економічну оцінку ефективності розроблених пропозицій, які спричинять зниження рівня плинності кадрів. Проведення маркетингових заходів у галузі управління персоналом у ТОВ «Ювілейний» відповідно до розрахунків можна вважати ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амелічева Л., Чернецька С. Атестація робочих місць як засіб колективного та індивідуального захисту права працівників на безпеку праці. *Права людини, держава, суспільство*. 2014. № 3 (3). С. 1–9.
2. Балабанова Л.В. Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2018. 407 с.
3. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. В. В. Бенях *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. - 2016. - № 4(3). - С. 223-227.
4. Бакало Н.В. Управління організацією робочого часу на підприємстві та гнучкі форми зайнятості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 256–258.
5. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація»*. – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.
6. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление: Научно-практический журнал*. 2020. № 3. С. 48-53.
7. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
8. Богоявленська Ю.В. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 68-75. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_11

9. Бондаренко С. М. Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 195-200. Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal17/24-stati-17/2137-bondarenko-s-m-golembivska-v-v>
10. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200-208.
11. . Бочко О. Ю. Стратегічне планування маркетингу й ефективність праці персоналу підприємства. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2015. № 4. С. 62-66. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_4_13
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 518 с
13. Гринюк Т.Ю. Сучасні проблеми поліпшення умов праці на підприємствах. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2014. Вип. 1. С. 121–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prpg_2014_1_20
14. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). - С. 80-82.
15. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ.: КНЕУ, 2016. 276 с.
16. Дєєв Д.О., Бехтер Л.А. Шляхи вдосконалення маркетингової діяльності в області персоналу на ТОВ «Ювілейний». *XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. С. 2-3.
17. Діденко Є. В. Основи самоменеджменту: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 "Економіка" за освіт. програмою "Економічна кібернетика". Харків: ХНУРЕ, 2019. 191 с.

18. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2018. – 389 с.
19. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf
20. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 21. №6. С. 117–215.
21. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Ексоб, 2017. 384 с
22. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
23. Закон України «Про зайнятість населення» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2009, № 33, ст.170.
24. . Захарчин Г.М. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу [Електронний ресурс] *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Логістика. 2016. № 846. - С. 62-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2016_846_13
25. Іванцевичі Д.М. Лобанов А.А. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом. Київ: Справа, 2017. 246 с.
26. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2017. 124 с.
27. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019 № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf
28. Касич А.О., Бурба О.А Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 147-151

29. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2018. – 248 с.
30. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. – Київ, 2016. – 450 с.
31. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
32. Коваленко О.В. Маркетинг персоналу як комплекс реалізації кадрової стратегії промислового підприємства [Електронний ресурс] *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 25(1). С. 56-61. Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/есvu_2015_25\(1\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есvu_2015_25(1)_11)
33. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.
34. Криворучко О.М. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу [Електронний ресурс]. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 27. - С. 5-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_27_3
35. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук. – К.: Кондор, 2015. – 296 с.
36. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навч. посіб. – Львів: Центр Європи, 2015. – 51 с.
37. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2017. 279 с.
38. Лакіза О. Атестація робочих місць за умовами праці: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Харків. 2016. 201 с.
39. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах *Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ)*. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214

40. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Том 8, Випуск 2. С.46-51.
41. Матвеева Ю. Т., Мирошниченко Ю. О. Офіс-менеджмент: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2017. 206 с.
42. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
43. Макаровська Т. П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар. – К.: МАУП, 2016. – 304 с.
44. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. - К.: ЕксОб, 2016. - 392 с.
45. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83
46. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава): у 10 ч.* – Полтава: ЦФЕНД, 2020. – Ч. 10. С. 32-35.
47. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р.* / УН-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.
48. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3 (154). С. 185-188
49. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. №14. С. 232-236

50. Новак В. О., Макаренко Л. Г., Луцький М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 424 с.
51. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ.: 2016. – 388 с.
52. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41
53. Офіційний сайт ТОВ «Ювілейний» <https://yuvileinyi.com.ua/>
54. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця :Твори, 2019. 283 с.
55. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2018. 150 с. https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/iebmd/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciji/index_0.html
56. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162
57. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 505 с.
58. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
59. Сівашенко Т. В., Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Чичкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 616 с.
60. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Вид-во «Академвидав», 2016. – 472 с.
61. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 2. С. 98-101
62. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.

63. Ходаківський Є. І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2014. № 4. С. 66-68
64. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 596–598
65. Шевчук С. П. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2015. 184 с.
66. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. *Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених* (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135
67. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Офіс-менеджер. *Кадри підприємства*. 2012. № 3. С.17-19
68. Яковлев О.А. Стан наукової розробки сутності та призначення атестації робочих місць за умовами праці в Україні *Науковий вісник публічного та приватного права* Випуск 6, том 1, 2018, с.182-186.
69. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. In: *Psychological Review*, New York: Harper, pp. 50, 370 – 396. - Режимдоступа: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (
70. McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, pp. 67, 737 – 743 – Режимдоступа: https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management
71. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, pp. 81, 86 – 96 – Режимдоступа: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

72. Porter, L. and Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill: Irwin Dorsey

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета "Управління системою маркетингу персоналу в організації"

Шановні респонденти! Проводиться дослідження на тему: "Управління системою маркетингу персоналу в організації". Просимо Вас взяти участь у дослідженні. Для цього на кожне запитання виберіть, будь ласка, відповідний, на Ваш погляд, варіант відповіді. Якщо жоден із запропонованих варіантів Вас не влаштовує, напишіть відповідь самі. Заздалегідь дякуємо Вам за співпрацю!

Блок 1. Ставлення до маркетингу персоналу

1) Що Ви розумієте під "маркетингом персоналу"?

Гіпотеза: «Співробітники відділу кадрів погано володіють інформацією щодо цього питання. Не всі розуміють сенс маркетингу персоналу»

- а) стратегію управління людськими ресурсами;
- б) найм та відбір персоналу;
- в) вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами;
- г) розроблення вимог до персоналу;
- д) інше _____

Результат: «Якщо гіпотеза підтвердиться, це означатиме те, що співробітники відділу кадрів цього підприємства через різні обставини не цікавляться новими техніками підбору персоналу. Рекомендується пройти курси підвищення кваліфікації.

2) Чи погоджуєтесь Ви з тим, що управління системою маркетингу персоналу важливе для організації?

Гіпотеза: «Співробітники вважають управління маркетингом персоналу важливим процесом»

- а) згоден;
- б) згоден частково;
- в) не згоден;
- г) важко відповісти.

Результат: «Співробітники розуміють важливість довготривалого забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, які допомагають забезпечити ефективну реалізацію спільної стратегії підприємства».

3) У яких випадках доцільно використати маркетинг персоналу?

Гіпотеза «Маркетинг персоналу доцільно використовувати у разі необхідності підбору кваліфікованого персоналу»

- а) коли потрібно підібрати кваліфікований персонал;
- б) коли потрібно вивчити ситуацію ринку праці;
- в) коли необхідно оцінити можливості спеціалістів кадрової служби;
- г) інше _____

Результат: «При підтвердженні гіпотези, можна буде сказати, що відділ кадрів відповідально ставиться до своєї роботи, чітко знає потреби організації та допомагає їх покриттю.»

4) Хто, на Вашу думку, повинен займатися маркетингом персоналу?

Гіпотеза «Маркетинг персоналу – один із професійних обов'язків відділу кадрів»

- а) керівник організації;
- б) відділ кадрів;
- в) організації це взагалі не потрібно;
- г) важко відповісти.

Результат: «Відділ кадрів представлений компетентними співробітниками, які чітко знають і виконують свої посадові обов'язки».

Блок 2.Взаємозв'язок маркетингу персоналу з ринком праці

5) Як часто у вашій організації виникає потреба покриття кадрової потреби?

Гіпотеза"Така необхідність виникає вкрай рідко"

- а) часто;
- б) рідко;
- в) ніколи;
- г) періодично;
- д) інше _____

Результат: «Це говорить про те, що на підприємстві немає проблеми під назвою «плинність кадрів». На підприємстві згуртований колектив, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

б) Як часто Вами вивчається ринок праці?

Гіпотеза: «Організація приділяє питанню вивчення ринку праці достатньо часу»

- а) регулярно;
- б) іноді;
- в) ніколи;
- г) інше _____

Результат: Об'єктом вивчення ринку праці є потенціал трудових ресурсів. Метою вивчення ринку праці є визначення потенціалу робочої сили, що знаходиться за межами підприємства, та його передбачуваного розвитку, а також можливості використання на конкретному підприємстві. Вивчаючи ринок праці підприємство завжди зможе вирішити проблему кадрової потреби в найкоротші терміни та спрогнозувати динаміку розвитку працівників, які вже є на підприємстві.»

7) Які шляхи покриття потреби у персоналі, пов'язані із зовнішніми джерелами використовуються у вашій організації?

Гіпотеза: «На підприємстві поєднуються кілька шляхів покриття потреби у персоналі»

а) організація набирає персонал безпосередньо у навчальних закладах у вигляді укладання двосторонніх угод;

б) організація подає заявки з вакансій до місцевих або міжрегіональних служб зайнятості;

в) організація використовує послуги консультантів із персоналу;

г) вербує новий персонал через своїх працівників;

д) організація повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення у засобах масової інформації та спеціальних виданнях;

е) інше _____

Результат: Це говорить про те, що організація вміло поєднує як активні, так і пасивні шляхи покриття потреби в персоналі.

8) Які шляхи покриття потреби у персоналі, пов'язані з внутрішніми джерелами використовуються у вашій організації?

Гіпотеза "Формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні"

а) переміщення співробітників у межах одного або кількох підрозділів;

б) переміщення співробітників на більш високий ієрархічний рівень організації;

в) формування нової функціональної ролі співробітника у межах колишнього робочого місця за відповідного додаткового навчання;

г) інше _____

Результат: «Це характеризує організацію із позитивного боку. Співробітник цієї організації сприймається як частина однієї великої сім'ї, а не механізм у системі. Також завдяки цій мірі він може розвинути додаткові навички і вдосконалити вже наявні.»

9) Що можете запропонувати особисто ви?

Блок 3. Внутрішній маркетинг персоналу

10) Чи проводяться на вашому підприємстві дослідження задоволеності персоналу своєю посадою, роботою, організацією загалом?

Гіпотеза "Такі дослідження проводяться регулярно"

а) так, такі дослідження мають регулярний характер;

б) проводилися кілька разів;

в) не проводяться;

г) інше _____

Результат: «Задоволеність персоналу – це те, наскільки співробітники задоволені тим, що вони працюють саме на даному підприємстві, та тими умовами, які їм пропонуються. Те, що такі дослідження мають регулярний характер характеризує зацікавленість підприємства у задоволеності своїх співробітників. Результати дослідження допомагають усунути недоліки, причини невдоволення співробітників та підвищити привабливість підприємства.»

11) Чи вважаєте Ви за корисне проведення подібних опитувань співробітників компанії? (з яких причин)

12) Які заходи щодо підтримки внутрішньоорганізаційних зв'язків проводяться у вашій організації?

Гіпотеза «На підприємстві сформовано стиль управління, який забезпечує причетність співробітників до процесів прийняття рішень»

а) регулярні збори та бесіди зі співробітниками, у процесі яких обговорюються заходи щодо управління організацією;

б) дієва внутрішньоорганізаційна система прийому та розгляду пропозицій співробітників;

в) сформований стиль управління, який забезпечує причетність співробітників до процесів прийняття рішень;

г) інше _____

Результат: Такий стиль допоможе співробітнику відчутти свою приналежність до компанії, свою значущість. Для підприємства – це лише позитивний момент, оскільки допоможе зберегти доброзичливу атмосферу в колективі, уникнути конфліктів і, відповідно, підвищити виробничі показники»

13) Які види матеріального та нематеріального стимулювання співробітників використовуються у вашій організації?

Гіпотеза «У цій організації є всі види стимулювання»

- а) премії за результатами роботи;
- б) цінні подарунки;
- в) корпоративні заходи (поїздки, спільні свята);
- г) безкоштовне харчування;
- д) оплата Вашого навчання (курси, семінари);
- е) внутрішньокорпоративне навчання (професійні та психологічні тренінги);
- ж) усне заохочення у присутності колег;
- з) інше _____

14) Чи хотіли б Ви покращити, розвинути ще більшою мірою свої професійні якості, навички, знання?

Гіпотеза «Багато хто хотів би підвищити свою кваліфікацію»

- а) так;
- б) ні;
- в) ніколи не замислювався про це;
- г) інше _____

Результат: «Прагнення співробітників підвищити свою кваліфікацію характеризує їх як активних людей, які прагнуть дізнаватися про щось нове, а не сидіти на місці. Їхнє бажання може бути продиктоване не лише прагненням до

нових знань, а й прагненням до просування кар'єрними сходами. А курси перепідготовки та підвищення кваліфікації можуть їм у цьому допомогти.»

15) Як Ви вважаєте, організація має змогу надіслати Вас на курси підвищення кваліфікації?

Гіпотеза «У організації є така можливість, і вона регулярно використовується»

а) має;

б) немає;

в) інше _____

Результат: «Це підвищує статус організації в очах співробітників та сприяє зростанню авторитетності серед інших підприємств галузі».

16) Які маркетингові заходи, створені задля залучення необхідного персоналу, використовуються вашому підприємстві?

Гіпотеза «На підприємстві успішно поєднуються всі запропоновані варіанти маркетингових заходів»

а) формування та підтримання іміджу організації на ринку праці;

б) розміщення рекламних матеріалів;

в) інше _____

Результат: "Поєднання кількох заходів збільшує ймовірність залучення підприємством більш кваліфікованих кадрів."

Блок 4. Інформація про співробітника

17) Ваша стать:

а) чоловіча;

б) жіноча.

18) Ваш вік:

а) 18 – 25;

б) 26 – 35;

- в) 36 – 45;
- г) 46 – 55;
- д) 56 та вище.

19) Ваша освіта:

- а) неповна середня (9 класів);
- б) загальна середня (10-11 класів);
- в) середня спеціальна;
- г) незакінчена вища;
- д) вища;
- е) інше

20) Профіль Вашої освіти:

- а) фінансово-економічний;
- б) технічний;
- в) гуманітарний;
- г) інше

21) Стаж роботи у цій організації:

- а) до 1 року;
- б) понад 1 рік, але не менше 3 років;
- в) понад 3, але не менше 5 років;
- г) понад 5 років.

22) Ваша посада _____

Дякуємо за допомогу!