

УДК 656.07:331.5

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук, ГЛАДКА О.І., аспірант,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Обґрунтовано етапи реалізації маркетингу персоналу на підставі розмежування робіт за видами маркетингу персоналу (зовнішнього та внутрішнього). Передбачається виконання робіт на підставі застосування моделі «7Р». Моделювання процесу здійснено на підставі методології IDEF0, за рахунок якої можливо найбільш слушним способом представити процес маркетингу персоналу, врахувати основні його етапи (аналіз, планування, реалізацію та контроль), а також відобразити елементи комплексу внутрішнього та зовнішнього видів маркетингу персоналу.

Ключові слова: процес реалізації маркетингу персоналу, методологія IDEF0, зовнішній маркетинг персоналу, внутрішній маркетинг персоналу.

KRYVORUCHKO O., Dr., Econ. Sc., GLADKA O., Postgraduate,
Kharkiv National Automobile and Highway University

THE PROCESS OF PERSONNEL MARKETING REALIZATION AT THE ENTERPRISE

Abstract. The stages of the personnel marketing realization have been substantiated based on the differentiation of the two types of personnel marketing (the internal and external). It was specified that the fulfillment of works should be performed by applying the «7P» model. The process modeling is built based on the methodology IDEF0 which allows to present the personnel marketing process in the most convenient graphical way, including its main stages (such as analysis, planning, realization and control), and to map the elements of the internal and external personnel marketing complex.

Key words: the process of personnel marketing, IDEF0 method, external personnel marketing, internal personnel marketing.

Постановка проблеми. Успіх досяжності цілей маркетингу персоналу залежить від того, в якій послідовності впроваджуються його елементи та за яким принципом. Тому необхідною задачею для підприємства є саме обґрунтування такої послідовності, за якою буде найефективніше виконано задачі маркетингу персоналу, тобто розробка процесу маркетингу персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній літературі [1–14, 20] питання щодо розробки процесу маркетингу персоналу залишається відкритим.

В літературі [1–8] реалізація маркетингу персоналу на підприємстві обмежується переліком етапів, через які реалізуються основні функції або вирішуються основні задачі маркетингу персоналу.

Аналіз цих робіт дозволив виявити два основних підходи щодо реалізації маркетингу персоналу:

– згідно з першим, маркетинг персоналу здійснюється через реалізацію функцій [Р. Бюнер, Д.Г. Даянц, А.Б. Міхайлова, Ж.Г. Статив];

– згідно з другим, маркетинг персоналу реалізується через виконання певної сукупності задач, які представлені багатоетапною послідовною процедурою [Е. Дітман, Ж.І. Торяник, О.В. Сардак, Ю.Г. Кропивка, І.В. Андрєєва].

Так, у роботі Ж.Г. Статива [1] підкреслюється, що головними функціями маркетингу персоналу планування забезпечення та потреби в персоналі, а також його використання. Згідно з цим автор пропонує такий перелік етапів: дослідження ринку робочої сили; дослідження якостей кандидатів, а також їх вимог та можливостей; вплив на суб'єктивне сприйняття кандидатом переваг робочого місця в організації (реклама посад); проведення сегментування ринку робочої сили та вибір шляхів залучення; формування потенційних кандидатів у резерв всередині організації. Залишається поза увагою функція розвитку наявних працівників та їх утримання, створення привабливості роботодавця для працівників тощо.

Автори [2, 3] виділяють інші функції, через які досягається реалізація маркетингу персоналу: інформаційна, комунікаційна та інтелектуальна.

На нашу думку, процес маркетингу персоналу не повинен бути націлений тільки на реалізацію зазначених функцій. Запропоновані процеси сформовані так, щоб визначені функції були реалізовані, а маркетинг персоналу вважається успішно виконаним, якщо досягаються цілі функції. Такий підхід дещо відводить основні цілі маркетингу персоналу (утримання наявного та залучення нового персоналу) на другий план. На наш погляд, доцільним вважається використання таких функції як супутніх в процесі досяжності цілей маркетингу персоналу. Тому саме в центрі процесу мають стояти цілі маркетингу персоналу зі створення товару (посади), обґрунтування ціни (заробітної плати), визначення способу доведення товару до споживачів (наявного та потенційного

персоналу) та його реалізації, а також з удосконалення внутрішніх факторів, що впливають на реалізацію маркетингу персоналу (люди, процеси, фізичне оточення). Тим самим організація матиме змогу підтримувати свої конкурентні переваги як роботодавця не тільки на ринку праці, але і в середині підприємства і, при цьому, утримувати наявний та залучати новий персонал. Ще одним недоліком застосування такого підходу, ми вважаємо, є відсутність контролю реалізації маркетингу персоналу. Адже не можливо оцінити, дізнатись на скільки організація досягла своїх цілей у ході даного процесу без функції контролю.

Автори, які розглядають реалізацію маркетингу персоналу через вирішення задач багатоетапної послідовної процедури [4–8], дещо врахували зазначені недоліки першого підходу.

Так, в роботі І. В. Андрєєвої та інших [4] було розглянуто основні задачі маркетингу персоналу, відповідно до яких вони виділили такі етапи маркетингу персоналу: дослідження ринку для визначення поточних та перспективних потреб організації в персоналі; аналіз розвитку виробництва з метою своєчасної підготовки робочих місць та вимог до співробітників; а також пошук та придбання персоналу, що відповідає цілям та вимогам організації. Згідно з зазначеними основними задачами маркетингу персоналу автор визначає більш розгорнутий перелік етапів реалізації маркетингу персоналу.

Але, навіть розгорнутий і більш детальний перелік етапів маркетингу персоналу на підприємстві не чітко передає сам процес його реалізації. Відсутність структурованості, алгоритму процесу не дозволяє оцінити в комплексі ситуацію на ринку праці та всередині підприємства, а хаотичне виконання окремих задач дозволяє виконання тільки окремих рішень щодо маркетингу персоналу, також не сприяє визначенню спільної мети всього процесу та її досяжності. Невизначеність та несистемність також не дозволяє виокремити головні функції маркетингу персоналу, провести їх зв'язок із іншими функціями управління персоналом та їх елементами.

Тому реалізація маркетингу персоналу на підприємстві повинна мати структурований характер. Процес має бути складений із логічно пов'язаних задач єдиного алгоритму та покликаний забезпечити підприємство необхідним персоналом, з одного боку, а також сформувати привабливість як роботодавця для наявного та потенційного персоналу, з іншого.

Інші автори враховують такий недолік у своїх роботах [5–9]. По-перше, запропоновані ними процеси маркетингу персоналу складаються із логічно побудованих та пов'язаних етапів. По-друге, всі вони сформовані відповідно до чотирьох напрямків управління маркетингом: аналізу, планування, реалізації та контролю.

Так, Е. Дітманн [5] пропонує реалізацію маркетингу персоналу через процес позиціонування в маркетингу персоналу, що складається із семи етапів. Основною перевагою запропонованого процесу є аналіз потреб клієнтів та спрямованість на їх задоволення, що свідчить про клієнтоорієнтованість процесу. Це, в свою чергу, дозволяє сконцентрувати процес на залученні необхідного персоналу на ринку праці та на утриманні наявного всередині організації.

Зміст запропонованого Ж.І. Торяником [6] алгоритму процесу маркетингу зберігається такий самий як і у процесі Е. Дітмана. Хоча алгоритм є більш укрупнений та не досить детальний, але задачі – ті самі. Виключенням є етап реалізації маркетингу персоналу, який не був включений у запропонований автором алгоритм. В той же час розробка плану маркетингу персоналу подана більш детально та структуровано.

О.В. Сардак [7], припускаючи, що маркетинг персоналу є інтегрованою функцією, розглядає його як «органічну сукупність взаємопов'язаних елементів управління персоналом, які окреслюють контур ефективного механізму, в межах якого забезпечується система реалізація функцій управління персоналом». Автор наочно представив зв'язки маркетингу персоналу зі всіма функціями системи управління персоналом, довів його інтегрованість в системі управління персоналом, а також визначив задачі та елементи, за допомогою яких реалізується маркетинг персоналу.

Ю.Г. Кропивка [8] поєднує системний та процесний підходи для побудови системи та процесу маркетингу персоналу, виділивши суб'єкти МП (суб'єктами маркетингу на ринку праці є найняті робітники, роботодавці, державні служби зайнятості, недержавні структури зі сприяння зайнятості, державна служба міграції населення, професійні навчальні заклади, професійні союзи) та об'єкти МП (об'єктом маркетингу стає будь-який об'єкт, який пропонується на ринку для обміну на певну кількість яких-небудь благ і на цих умовах має попит).

В результаті аналізу робіт другого підходу щодо реалізації маркетингу персоналу було виявлено загальні недоліки. По-перше, незважаючи на застосування структурованої схеми багатоетапної процедури, не спостерігається врахування всіх необхідних етапів процесу або не достатньо чітко було визначено їх місце в процесі. По-друге, хоча процеси побудовані так, що в центрі стоять саме цілі з маркетингу персоналу, більшість із них належить до зовнішнього маркетингу персоналу. Такими є цілі з пошуку джерел покриття потреби, вибору цільових аудиторій та розроблення заходів щодо їх залучення, при цьому не враховуються цілі щодо утримання персоналу, розроблення заходів щодо його мотивації. Отже, не достатньо уваги в процесах приділяється наявному персоналу.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз результатів дослідження дозволив з'ясувати, що на сьогодні існує декілька підходів щодо реалізації маркетингу персоналу. Кожний підхід має свої переваги та недоліки. Запропоновані процеси щодо реалізації маркетингу персоналу не відповідають всім сучасним вимогам реалізації маркетингу персоналу на підприємстві.

Мета статті – обґрунтувати етапи реалізації маркетингу персоналу на підприємстві на підставі методології функціонального моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підставі проведеного аналізу доцільно побудувати процес маркетингу персоналу, який би відображав:

- логічну багатоетапну послідовність;
- зв'язок процесу маркетингу персоналу зі стратегічними цілями підприємства;
- елементи комплексу зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу окремо, а також їх узгодженість.

Для вирішення поставлених завдань, по-перше, треба з'ясувати основні етапи згідно з якими має реалізовуватись процес маркетингу персоналу. Доцільним вважається застосування положень класичної теорії маркетингу, відповідно до якої для того, щоб скласти та реалізувати маркетинговий комплекс [9], компанія здійснює аналіз, планування та контроль маркетингової діяльності. Тому слід буде включити в алгоритм реалізації маркетингу персоналу етап *аналізу* внутрішнього та зовнішнього середовища, етап *планування*

комплексу маркетингу персоналу, етап *реалізації*, а також етап *контролю* та *оцінки* успішності реалізації маркетингу персоналу (досяжності заданих цілей).

По-друге, при поставлених завданнях та вимогах до побудови процесу маркетингу персоналу, доцільним вважається застосування методології функціонального моделювання IDEF0 (*Integrated Definition for Function Modeling*). Цей метод дозволяє врахувати елементи комплексу маркетингу персоналу, разом описати та представити процеси внутрішнього та зовнішнього видів маркетингу персоналу графічно.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000: 2000 [10] «процес – це набір взаємопов’язаних операцій (дій), що перетворюють входи на виходи».

Опис процесів формується так, щоб наочно відтворити не лише окремі процеси, але й взаємозв’язок між ними. Разом із взаємозв’язками та взаємодіями процеси являють собою мережу процесів організації. Діяльність, яка використовує ресурси та якою управляють у визначеному порядку, може бути розглянута як сукупність процесів, що перетворюють *вхід* у *вихід*. Часто *вихід* одного процесу може бути розглянутий як *вхід* іншого.

Методологія функціонального моделювання IDEF0 дозволяє представити процес маркетингу персоналу у вигляді контекстної та декомпозиційної діаграми.

Згідно з положеннями складання контекстної діаграми, що є функціональним блоком, який перетворює входи на виходи та має необхідні ресурси (механізми), для процесу маркетингу персоналу така діаграма набуває вигляд у (рис. 1).

Входами процесу маркетингу персоналу є два елементи: по-перше, цілі підприємства та згідно з ними кількісна та якісна необхідність у персоналі для досяжності поставлених цілей; по-друге, вимоги потенційного персоналу, висунуті потенційному роботодавцю, а також вимоги наявного персоналу, який сподівається на виконання поставлених потенційному роботодавцю вимог. Згідно з цим на виході процесу формується рівень задоволеності потреб наявного та потенційного персоналу, сила бренда підприємства як роботодавця, а отже забезпечення його необхідним персоналом (шляхом утримання наявного та залучення нового персоналу).

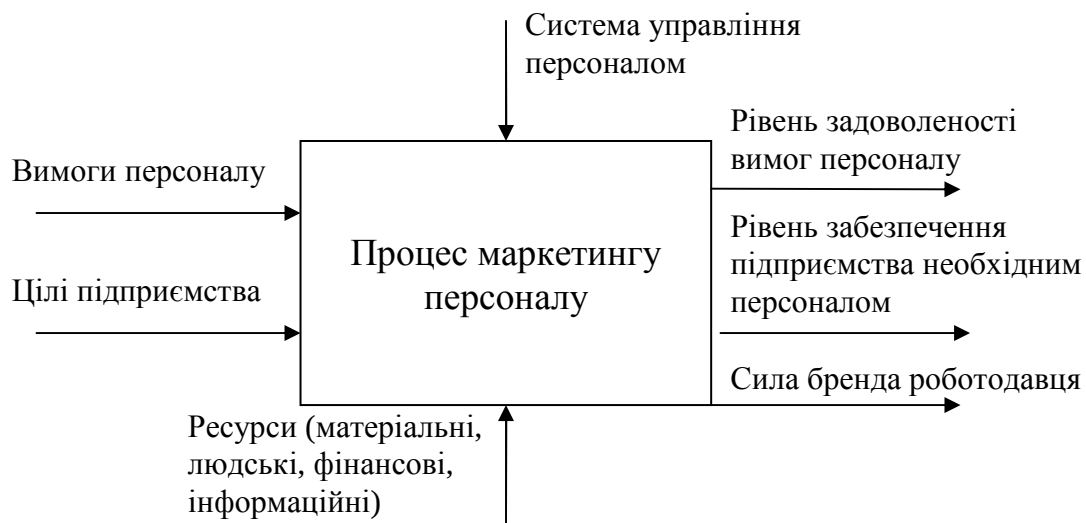


Рис. 1. Контекстна діаграма процесу маркетингу персоналу

Управління процесом маркетингу персоналу здійснюється в рамках системи управління персоналом. Механізмом є матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси, які покликані забезпечити реалізацію процесу маркетингу персоналу та які необхідні для перетворення входи на виходи (тобто отримання бажаного результату).

Декомпозиційна діаграма першого рівня являє собою загальну схему процесу маркетингу персоналу, що реалізується в системі управління персоналом через реалізацію внутрішнього та зовнішнього видів маркетингу персоналу (рис. 2).

Необхідною умовою процесу є визначений рівень кількісної та якісної потреби в персоналі, що відповідає цілям підприємства. Ця потреба ініціює перший підпроцес діаграми «Визначення джерел покриття потреби в персоналі» разом із визначеними цілями підприємства. Результатом є отримані варіанти джерел покриття потреби, що є входом в наступний блок.

Тому наступний підпроцес відповідає за вибір оптимальних джерел покриття потреби в персоналі. «Керуючим впливом» даного блоку є методика проведення відбору джерел. Виходом із цього блоку є обрані та затверджені керівництвом джерела покриття потреби в персоналі.

Після того, як були обрані джерела покриття необхідності в персоналі підприємство безпосередньо реалізує внутрішній маркетинг персоналу (за можливості покриття необхідності за рахунок

внутрішніх джерел) та зовнішній маркетинг персоналу (за недостатньої можливості покриття необхідності в персоналі за рахунок внутрішніх джерел).

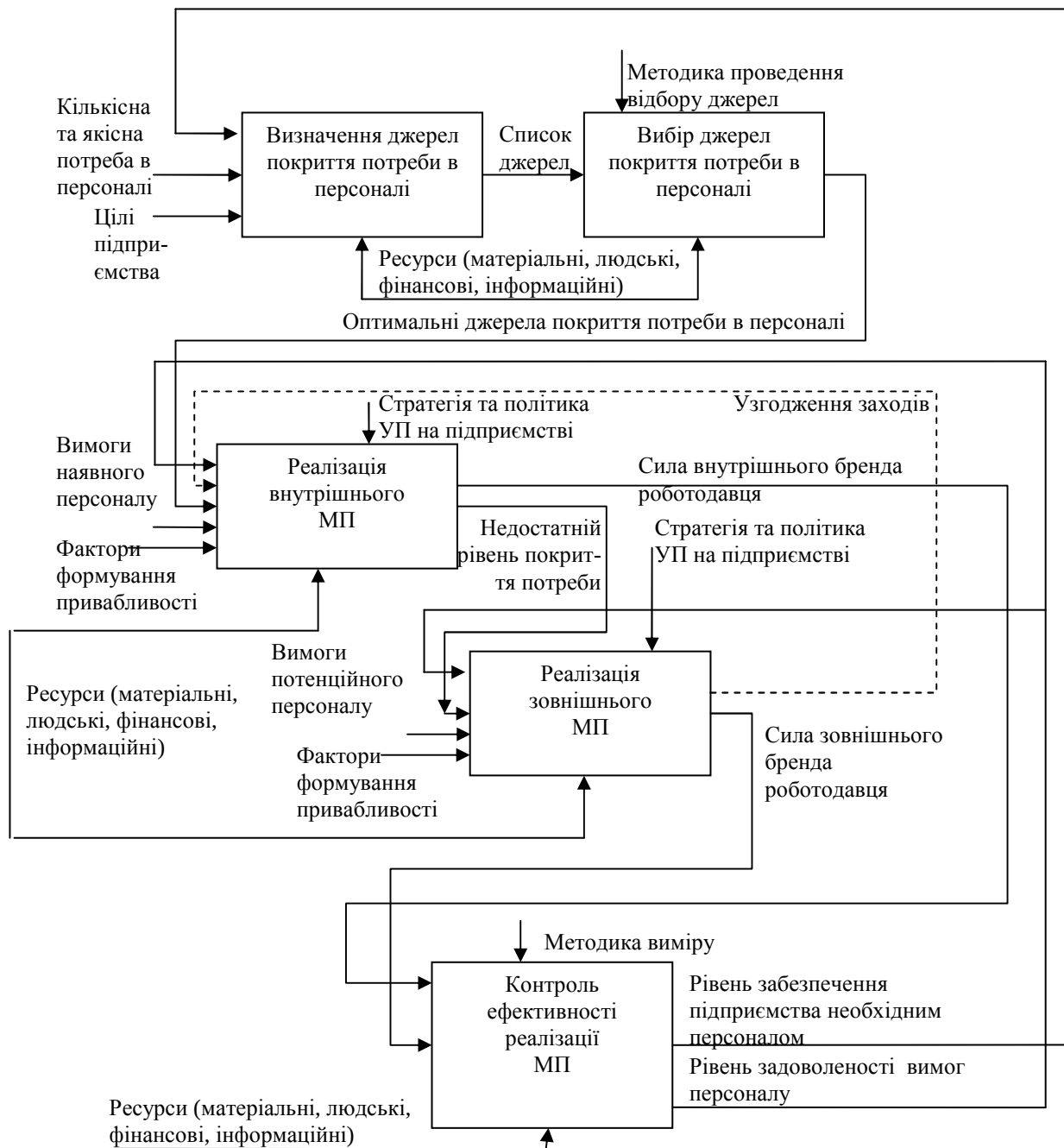


Рис. 2. Схема процесу маркетингу персоналу на підприємстві (декомпозиційна діаграма першого рівня)

Враховуючи ефективність по витратах, найефективнішими є внутрішні джерела. Вважається, що на сьогодні дешевше утримати співробітника на підприємстві, аніж знайти нового працівника

йому на заміну, залучити його та вивчити. При цьому враховується також фактор часу – період адаптації нового співробітника становить від трьох до дванадцяти місяців (залежно від рівня посади). В той же час слід враховувати необхідність реалізації зовнішнього маркетингу персоналу, навіть за достатнього рівня покриття персоналом за рахунок внутрішніх джерел. Підприємство повинно піклуватись про силу бренда роботодавця як всередині підприємства, так і на зовнішньому ринку праці. Адже це є запорукою постійного резерву кандидатів у випадку нестачі внутрішніх джерел персоналу або непередбаченої плинності персоналу.

Входом в блок «Реалізація внутрішнього МП» є вимоги наявного персоналу та цілі з формування внутрішнього бренда роботодавця (ВБР). Керуючим впливом є політика та стратегія управління персоналом на підприємстві. Виходом з цього блоку є рівень джерел, яких не вистачає для покриття потреби в персоналі, а також сформована сила бренда роботодавця. Отже, входом у наступний блок – Реалізація зовнішнього маркетингу роботодавця – є недостатній рівень покриття потреби, а також цілі з формування зовнішнього бренда роботодавця (ЗБР). Керуючим впливом цього блоку є також політика та стратегія управління персоналом на підприємстві, а також рівень сили ВБР.

Останнім блоком процесу є контроль ефективності реалізації МП. Входом у цей підпроцес є рівень сили внутрішнього та зовнішнього бренда роботодавця. Керуючим впливом є методика проведення контролю. Виходом із цього блоку є рівень забезпечення підприємства необхідним персоналом та рівень задоволеності вимог персоналу (наявного при реалізації внутрішнього МП та потенційного при реалізації зовнішнього МП).

Ресурсами визначених блоків процесу є людські, фінансові, матеріальні та інформаційні. Без них неможлива успішна реалізація процесу.

Наступним етапом є побудова декомпозиційної діаграми другого рівня, яка призначена розкрити зміст виділених процесів маркетингу персоналу на діаграмі першого рівня. Схема процесу має бути представлена з урахуванням виділених блоків, а також основних підпроцесів маркетингового процесу, якими, згідно з класичною теорією маркетингу [37], є аналіз ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розроблення маркетингового комплексу та управління маркетинговими заходами. Зазначені підпроцеси

пропонується застосувати для кожного із видів маркетингу персоналу (зовнішнього та внутрішнього).

Висновки. Отже, запропоновано процес реалізації маркетингу персоналу на підприємстві на основі методології функціонального моделювання IDEF0. Застосування цього методу дозволяє найбільш розгорнуто представити процес маркетингу персоналу, врахувати основні його етапи (аналіз, планування, реалізацію та контроль), а також відбити елементи комплексу внутрішнього та зовнішнього видів маркетингу персоналу.

Література

1. Статив Ж. Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Ж. Г. Статив. – 2-е изд., стереот. – М. : МГИУ, 2005. – 196 с.
2. Михайлова А. Б. Персонал-маркетинг – новый подход к управлению человеческими ресурсами на горных предприятиях / А. Б. Михайлова, Д. Г. Даянц // Горный информационно-аналитический бюллетень: научно-технический журнал МГТУ. – 2009. – Т. 6, № 12. – С. 240–253.
3. Buhner R. Personalmanagement / R. Buhner. – Landsberg : Verlag Moderne Industrie, 1997. – 226 p.
4. Андреева И. В. Управление персоналом / И. В. Андреева, С. В. Коселева, В. А. Спивак. – СПб.: Изд. дом «Нева»; ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 224 с.
5. Ditmann E. Personalmarketing / E. Ditmann. – Wiesbaden : Deutscher Universitäts Verlag, 1993. – 328 p.
6. Торяник Ж. І. Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом / Ж. І. Торяник // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – 2010. – Вип. № 1. – С. 161–168.
7. Сардак. О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, Ч. 2. – С. 303–307.
8. Кропивка Ю. Г. Концептуальні підходи до визначення поняття «маркетинг персоналу» / Ю. Г. Кропивка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 150–153.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; пер. с англ. Т. В. Клекоти. – 9-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
10. ДСТУ ISO 9000:2000 Системи управління якістю. Основні положення та словник. – На зміну ДСТУ 3230-95. – К.: Держстандарт України, 2001. – 23 с.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2012 р.