

УДК 656.07:331.5

ГЛАДКА О. І., асистент,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Стаття присвячена висвітленню питань з реалізації процесу контролю маркетингу персоналу (МП). Основною ціллю є уточнення місця контролю МП, визначення змісту етапів його реалізації. Успіхом здійснення контролю є, насамперед, визначення його завдань, об'єкта і критеріїв, за якими має здійснюватись контроль. У статті обговорюються сучасні підходи щодо побудови процесу контролю МП; визначаються критерії, яким він має відповідати, щоб забезпечити ефективну та успішну реалізацію МП на підприємстві. З урахуванням визначених критеріїв розроблено процес контролю МП, який, враховуючи результати реалізації МП попередніх періодів, надає можливість теоретично спрогнозувати та передбачити майбутні результати, а також вчасно корегувати та впроваджувати найефективніші управлінські рішення. Результати розробок можуть бути використані як на підприємствах автомобільного транспорту, так і на підприємствах інших галузей.

Ключові слова: завдання контролю, контроль маркетингу персоналу, процес контролю маркетингу персоналу.

ГЛАДКАЯ Е. И., ассистент,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. Статья посвящена освещению вопросов по реализации процесса контроля маркетинга персонала (МП). Основной целью является уточнение места контроля МП, определение содержания этапов его реализации. Успехом осуществления контроля является, прежде всего, определение его задач, объекта и критериев, по которым должен осуществляться контроль. В статье обсуждаются современные подходы к построению процесса контроля МП; определяются критерии, которым он должен соответствовать, чтобы обеспечить эффективную и успешную реализацию МП на предприятии. С учетом определенных критериев разработан процесс контроля МП, который позволяет, учитывая результаты реализации МП предыдущих периодов, теоретически спрогнозировать и предсказать будущие результаты, а также своевременно корректировать и внедрять эффективные управленческие решения. Результаты разработок могут быть использованы как на предприятиях автомобильного транспорта, так и на предприятиях других отраслей.

Ключевые слова: задачи контроля, контроль маркетинга персонала, процесс контроля маркетинга персонала.

O. GLADKA, Assistant,
Kharkiv National Automobile and Highway University

PERSONNEL MARKETING CONTROL WITHIN THE ENTERPRISE

Abstract. *The article is devoted to the issues related to the implementation of personnel marketing (PM) control process within enterprises. The main purpose is to clarify the place of PM control, to define phases of its implementation and their essence. To ensure the successful realization of the control it is necessary, primarily, to define its objectives and the criteria according to which it should be monitored. In this article the modern approaches as to the PM process development are discussed; the criteria that must meet the process in order to ensure the effective and successful implementation of PM within an enterprise are defined. According to the identified criteria the PM control process was developed; it allows taking into consideration the MP process results from the previous periods to theoretically predict its future results, to make process adjustments on time and implement effective management decisions. The results can be used not only by the motor transport enterprises but also by any other economic sector enterprises.*

Key words: *control objectives, personnel marketing control, personnel marketing control process.*

Постановка проблеми. У процесі формування та реалізації маркетингу персоналу на АТП контроль є необхідним його етапом. Завдання контролю в будь-якому процесі різнопланові та можуть змінюватись залежно від вимог до нього. У рамках діяльності маркетингу персоналу контроль покликаний, насамперед, виміряти та оцінити ступінь успішності реалізації маркетингу персоналу на підприємстві.

Незважаючи на достатню увагу науковців до вирішення цієї проблеми, визначення місця контролю в загальному процесі маркетингу персоналу, а також процес його реалізації потребує удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення місця контролю – це, насамперед, визначення спектра його завдань, з урахуванням яких будують комплексний процес його реалізації. Автори не мають узгодженості щодо визначення спектра завдань контролю маркетингу персоналу (МП). Серед них є західні автори (Е. Дітманна [1], Р. Вундерера [2]) та вітчизняні (І. Б. Дуракова та А. Я. Кібанова [3, 4, 5], Ж. І. Торяник [6], Ю. Г. Кропивка [7] та Л. І. Федулова [8]).

Так, в одній з робіт І. Б. Дуракової стверджується, що завдання контролю МП полягають у «досягненні цілей». Спираючись на це твердження, автор наголошує на тому, що «в маркетингу персоналу ціль вважається досягнутою, якщо за допомогою реалізації запланованих специфічних для кожної цільової групи заходів вдалося підвищити привабливість підприємства як роботодавця, тобто на його користь при виборі місця роботи схиляються зовнішні кандидати, а власні працівники можуть підтвердити своє рішення продовжувати успішно на ньому працювати» [5]. Дійсно, важливим показником досяжності цілі в маркетингу персоналу є привабливість, але таке визначення дещо звужує завдання контролю маркетингу персоналу та їх зміст.

На відміну від неї, Ж. І. Торяник зазначає, що завдання контролю в маркетингу персоналу полягають в «оцінюванні відповідності фактичних даних запланованим» [6], і пропонує відповідний процес контролю МП, що полягає у визначенні та обґрунтуванні планових показників (норм), порівнянні планових і фактичних показників, аналізі причин відхилень фактичних показників від планових та розробці нових планів. Автор включає контроль у загальний процес маркетингу персоналу. Для проведення контролю (оцінювання ефективності маркетингу персоналу) автор пропонує використовувати багаторівневу систему взаємопов'язаних показників (рис. 1), які було розроблено на засадах проведених досліджень С. С. Гаркавенко [9] щодо напрямів контролю маркетингу.

Таким чином, Ж. І. Торяник пов'язує продуктивність праці з заходами маркетингу персоналу на підприємстві, стверджуючи, що «у такий спосіб можна визначити, як комплекс маркетингових заходів щодо наймання, навчання та мотивації персоналу вплинув на обсяг продажу, прибуток організації, задоволеність споживачів, що дає змогу оцінити ефективність їх проведення» [6]. Але заходи маркетингу персоналу спрямовані не лише на підвищення продуктивності праці працівників. Наприклад, не враховано контроль якості вигоди, що роботодавець пропонує потенційним працівникам, ефективність засобів комунікації, рівень кваліфікації працівників, які безпосередньо беруть участь у загальному циклі процесу управління персоналом, тощо.

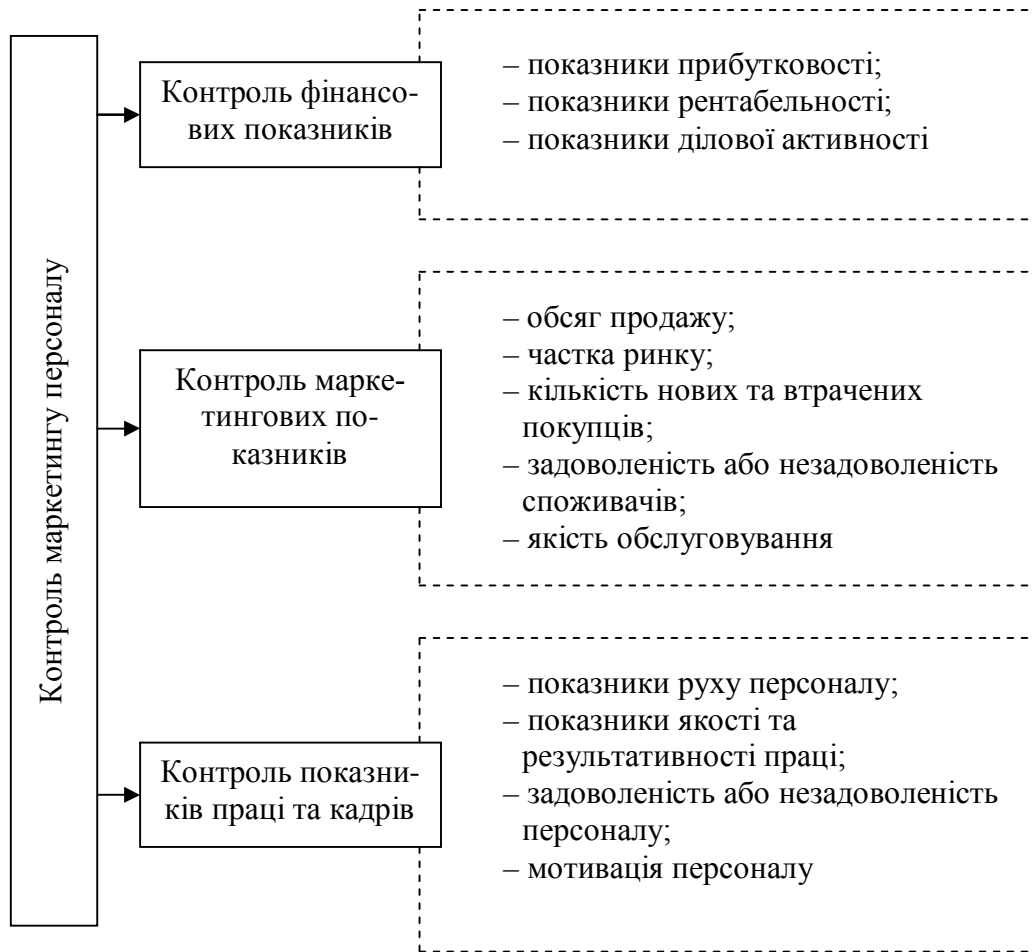


Рис. 1. Основні напрями контролю маркетингу персоналу [6]

Л. І. Федулова вважає, що «контроль може бути спрямований на маркетинг-мікс в цілому чи на окремі його інструменти» [8]. Таке визначення залишає не уточненими основні завдання контролю маркетингу персоналу. Хоча сам процес контролю не було відображено, автор виділяє три основні завдання контролю: встановлення ступеня досягнення мети, виявлення можливостей поліпшення (зворотний зв'язок), перевірка ступеня пристосування підприємства до змін умов зовнішнього середовища. Автор пропонує враховувати їх у наступних етапах процесу контролю:

– вибір концепцій з альтернатив (концепція загального контролю; часткова (окрема) концепція – обмеження формальної сторони контролю);

– визначення цілей контролю (виявлення недоліків, їх класифікація і кількісна оцінка; усунення відхилень, мінімізація збитку, похибок; вироблення рішень стосовно достовірності даних);

- планування перевірки (визначення об'єкта перевірки; визначення суб'єкта перевірки (внутрішній чи зовнішній орган контролю); встановлення термінів і тривалості перевірки; визначення обсягу перевірки; встановлення засобів перевірки; послідовність перевірки; методи контролю);
- з'ясування значень (фактично досягнутих; планових);
- виконання порівняльних дій;
- документування результатів перевірки;
- доповідь про результати перевірки органам, які ухвалюють рішення на фірмі.

Отже, автор визначає основні завдання контролю, але не конкретизує їх зміст та не уточнює об'єкти контролю і критерії, за якими їх оцінюють.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих напрацювань з реалізації контролю маркетингу персоналу дозволив з'ясувати, що серед авторів не існує узгодженості щодо визначення його завдань та місця у загальному процесі МП.

Формулювання цілей статті. Мета – уточнити місце контролю маркетингу персоналу та запропонувати процес його реалізації на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підставі проведеного аналізу визначення місця контролю маркетингу персоналу було з'ясовано, що необхідне уточнення завдань та визначення об'єкта.

Як було зазначено, завдання контролю маркетингу персоналу визначають його місце у повному циклі процесу. Вважається, що завдання контролю є складовою частиною завдань з управління та пов'язують завдання планування, які встановлюють стандарти, завдання обліку, що фіксують стан об'єкта, який контролюється, із завданнями регулювання, що забезпечують корегування об'єкта у випадку відхилення його фактичних результатів від стандарту. При цьому під стандартом слід розуміти критерій ступеня досяжності об'єкта, що підлягає контролю, його заданих цілей [10, 11].

На підставі класичних визначень контролю з загальної теорії менеджменту [10, 11], вірним буде визначити контроль маркетингу персоналу як процес менеджменту, за допомогою якого підприємство забезпечує досяжність цілей щодо формування, підтримки та удосконалення привабливості підприємства як роботодавця шляхом

обліку й оцінювання відповідності запланованих показників за елементами комплексу маркетингу персоналу фактичним та ухвалення відповідних дій з усунення невідповідностей. Це визначення дозволило встановити цілі контролю (формування, підтримка та удосконалення привабливості підприємства як роботодавця шляхом обліку та оцінювання відповідності запланованих показників) та визначити його об'єкт (елементи комплексу маркетингу персоналу).

Таким чином, для ефективної реалізації процесу контролю в маркетингу персоналу головним завданням постає необхідність побудови такого, який би, насамперед, був спрямований на оцінювання досяжності цілей щодо привабливості підприємства як роботодавця (тобто за елементами комплексу маркетингу персоналу «7P» [12]), їх облік, аналіз, регулювання та корегування керівництвом та/або відповідальними особами за діяльністю МП на підприємстві.

Відповідно до вищенаведеного місце контролю маркетингу персоналу можна інтерпретувати та надати схематично (рис. 2).

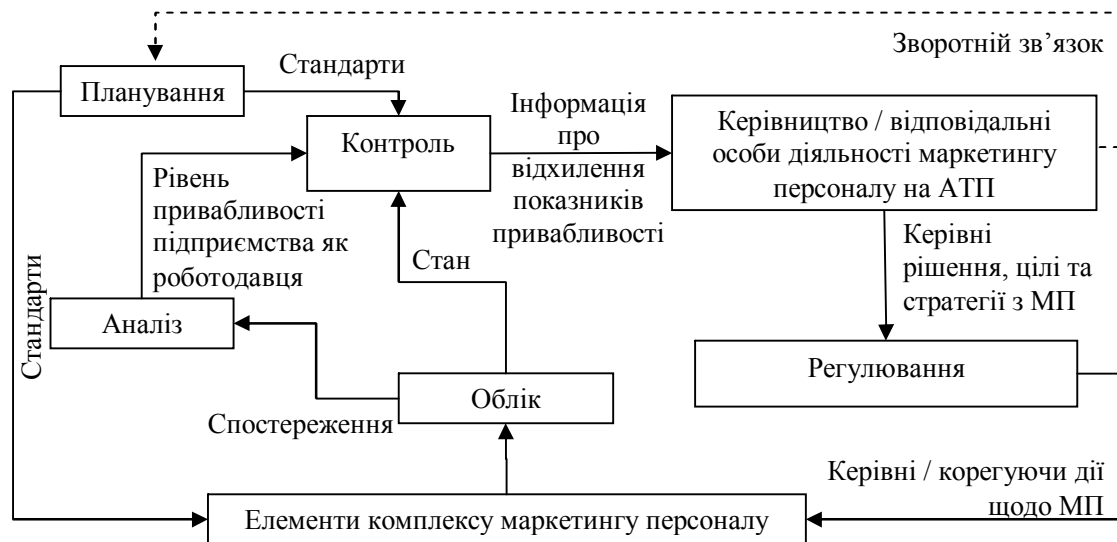


Рис. 2. Місце контролю в системі маркетингу персоналу на АТП (розроблено на основі [10, 11])

Враховуючи зміст контролю маркетингу персоналу, на нашу думку, основними завданнями процесу контролю маркетингу персоналу є завдання щодо визначення планового рівня показників за елементами комплексу маркетингу персоналу, замірювання фактичного їх рівня, порівняння одних з іншими та можливість корегуван-

ня заходів з МП. Відповідно до цього під час формування процесу контролю необхідно враховувати такі критерії:

– по-перше, контроль має здійснюватись не тільки для основних показників (а саме для контролю рівня зовнішньої та внутрішньої привабливості роботодавця – ЗПР та ВПР), але й дозволяти здійснювати моніторинг зміни рівня привабливості окремих його складових (елементів комплексу маркетингу персоналу, а також їх показників);

– по-друге, контроль має дозволяти планування всіх елементів та їх показників на основі досвіду, отриманого від впровадження запланованих заходів;

– по-третє, контроль має передбачати корегування впроваджених заходів, враховуючи альтернативні заходи, що були розроблені в рамках програми маркетингу персоналу.

Для того, щоб досягти реалізацію завдань, поставлених перед функцією контролю маркетингу персоналу, пропонується використати розроблений процес контролю маркетингу персоналу (рис. 3).



Рис. 3. Процес контролю маркетингу персоналу

Процес побудовано таким чином, що він дозволяє підтримувати показник рівня ЗПР та ВПР на запланованому рівні, використовуючи теоретичні і практичні дані, та розрахувати вплив окремих складових ЗПР та ВПР (елементів комплексу маркетингу персоналу та їх показників). Для здійснення планування показників першим етапом є спостереження та замір фактичного рівня оцінок ЗПР та ВПР [13].

На другому етапі визначається плановий рівень показника загальної привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому ринку праці (зовнішня привабливість роботодавця; ЗПР) та на внутрішньому ринку праці (внутрішня привабливість роботодавця; ВПР). У цьому випадку керівництво підприємства, від якого залежить регулювання процесу маркетингу персоналу, може задавати рівень підвищення або утримання показників привабливості.

Планування у першій(і) період(и) може бути здійснено, ґрунтуючись тільки на теоретичних та практичних знаннях і вміннях керівників підприємства або відповідальних осіб у сфері планування за діяльністю маркетингу персоналу на підприємстві. Тобто заплановані показники матимуть теоретичний характер та передбачатимуть застосування експертно-оцінного або евристичного методів планування.

Планування показників у наступних періодах може бути здійснене на основі вже отриманого досвіду і з урахуванням попередніх замірів показників та їх зміни, а також їх рівня впливу на загальні показники привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому та внутрішньому ринках праці. Тобто планування показників матиме емпіричний характер та передбачатиме безпосереднє застосування методу ланцюгових підстановок.

У зв'язку з цим, на цьому етапі процесу контролю маркетингу персоналу розраховується плановий рівень з урахуванням впроваджених заходів:

$$\text{ВПР}_{\text{ПЛ}} = \text{ВПР}_{\text{Б}} \cdot J_{\text{ПЛ}}^{\text{P}_i}, \quad (1)$$

$$\text{ЗПР}_{\text{ПЛ}} = \text{ЗПР}_{\text{Б}} \cdot J_{\text{ПЛ}}^{\text{P}_i}, \quad (2)$$

де $\text{ВПР}_{\text{ПЛ}}$ та $\text{ЗПР}_{\text{ПЛ}}$ – плановий рівень оцінювання внутрішньої та зовнішньої привабливості роботодавця;

$ЗПР_B$ та $ЗПР_B$ – рівень оцінки внутрішньої та зовнішньої привабливості роботодавця в базовому періоді;

$J_{ПЛ}^{P_i}$ – індекс впливу рівня оцінки елементів комплексу маркетингу персоналу (P_i) на рівень загальної оцінки привабливості роботодавця.

Враховуючи показники попередніх періодів, індекси за елементами розраховуються таким чином:

$$J_{ПЛ}^{P_i} = \frac{P'_i}{P_i}, \quad (3)$$

де P'_i – рівень оцінки елементів комплексу маркетингу персоналу у звітному періоді;

P_i – рівень оцінки елементів комплексу маркетингу персоналу в попередньому періоді;

i – індекс елемента комплексу маркетингу персоналу (від 1 до 7).

При цьому індекс впливу рівня оцінки елементів комплексу маркетингу персоналу на загальні показники привабливості підприємства (ВПП та ЗПП) залежатиме від кількості та порядку впровадження заходів з маркетингу персоналу за кожним з елементів.

На третьому етапі процесу контролю передбачено порівняння фактичних показників оцінювання рівня привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому та на внутрішньому ринках праці із запланованими:

$$\Delta ЗПП = ЗПП_{ФАКТ} - ЗПП_{ПЛ}, \quad (4)$$

$$\Delta ВПП = ВПП_{ФАКТ} - ВПП_{ПЛ}. \quad (5)$$

Причому збір даних у поточному періоді передбачено таким же чином, як і в попередньому, – шляхом проведення повторного аналізу оцінки привабливості підприємства як роботодавця на тих же самих ринках праці серед тих же цільових аудиторій.

При виявленні відхилень на четвертому етапі кожний з показників привабливості розкладається за елементами, рівень оцінки яких також порівнюють із запланованим.

$$\Delta P_i = P_{i(ФАКТ)} - P_{i(ПЛ)}. \quad (6)$$

При виявленні відхилень аналізуються результати, поточний стан запланованих заходів у попередньому періоді, визначаються ті, що підлягають корегуванню. При цьому вибір/корегування заходів здійснюється з урахуванням попередніх теоретичних розрахунків, у разі їх наявності [14].

На п'ятому етапі здійснюють новий теоретичний розрахунок ЗПР (або ВПР) та його складових за умови застосування переглянутих заходів. Після чого, на шостому етапі, новий теоретичний показник порівнюють із запланованим.

На сьомому етапі процесу контролю, в разі, якщо новий теоретичний рівень показника відповідає запланованому рівню (обраному керівництвом), на підприємстві застосовують новообрані заходи.

Таким чином, уточнено місце контролю маркетингу персоналу шляхом обґрунтування його завдань та визначення об'єкта контролю. Розроблено процес контролю маркетингу персоналу на підприємстві, що дозволяє враховувати вплив окремих елементів та заходів на загальний рівень привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому та внутрішньому ринках праці, враховувати результати попередніх періодів для теоретичного передбачення рівня оцінки привабливості, що, у свою чергу, дозволяє найточніше корегувати процес маркетингу персоналу та впроваджувати найефективніші заходи для досяжності запланованих результатів привабливості.

Література

1. Ditmann E. Personalmarketing / E. Ditmann. – Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 1993. – 324 p.
2. Wunderer R. Personalmarketing / R. Wunderer // In Personal Management. Cosmos Verlag. – 1998. – P. 26–32.
3. Кібанов А.Я. Управління персоналом: енциклопедичний словник / за ред. А.Я. Кібанова. – М.: Инфра-М., 1998. – 512 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Инфра-М., 2005. – 300 с.
5. Дуракова И. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала [Электронный ресурс] / И. Дуракова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 4. – Режим доступа: <http://alt-x.narod.ru/DOC/13audit/0712eka.htm>
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. Кропивка Ю.Г. Економічна сутність маркетингу персоналу на засадах процесного і системного підходів / Ю.Г. Кропивка // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1. Економіка: збірник наукових праць. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2010. – № 2(10). – С. 164–170.
8. Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова. – Львів, 2002. – 196 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
10. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: учебник / Н.М. Мартыненко. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
11. Шинкаренко В.Г. Маркетинговая деятельность автотранспортного предприятия: учеб. пособие / В.Г. Шинкаренко. – Х.: ХНАДУ, 2013. – 596 с.
12. Гладка О.І. Обґрунтування елементів комплексу маркетингу персоналу / О.І. Гладка // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наук.-практ. статей. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – Вип. 38. – С. 343–348.
13. Гладка О.І. Оцінка привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці / О.І. Гладка // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2013. – Вип. 21. – С. 62–73.
14. Криворучко О.М. Обґрунтування та вибір напрямів з маркетингу персоналу / О.М. Криворучко, О.І. Гладка // Науковий журнал «Бізнес-Інформ». – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2013. – № 5. – С. 338–344.

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

Стаття надійшла до редакції 19.03.2014 р.