

УДК 331.101.3

Д.Г. Грищенко
Національний університет
харчових технологій

НАПРЯМИ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГУ

В даній статті розглянуто основні напрями кадрового маркетингу. Зроблено акцент на першочергові завдання у сфері роботи з персоналом підприємства, від рівня виконання яких залежить ефективність діяльності підприємства та його позиції на ринку.

Ключові слова: кадровий маркетинг, імідж підприємства, відбір та розвиток персоналу, дослідження ринку праці.

The article described the main HR marketing trends. The emphasis is on the priority tasks the level of which depends on the efficiency of the enterprise and its market position.

Key words: HR marketing, company image, staff selection and development, labour market research.

Протягом досить довгого часу фактору людських ресурсів на підприємствах та в організаціях, як в нашій країні, так і за кордоном, надавалась другорядна роль, яка була підпорядкована виробничим та фінансовим планам самого підприємства. Актуальною проблемою менеджменту сьогодення є активізація людського фактору для підвищення ефективності всього підприємства. Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями.

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [3].

Сьогодні відкриваються нові можливості застосування теорії маркетингу в інших областях науки. Для ефективного функціонування людських ресурсів та регулювання кон'юнктури попиту та пропозиції на ринку праці, необхідно інтегрувати засади загального маркетингу та кадрової політики в єдиний механізм ведення кадрової роботи. Саме такий механізм і є основою кадрового маркетингу, напрями якого розкриває дана стаття.

Метою даної статті є визначення основних напрямів кадрового маркетингу, використання та розвиток яких дає змогу підприємству мати більшу конкурентну перевагу на ринку.

Розглянемо детально елементи процесу управління кадрами з використанням маркетингового підходу. Основні напрями кадрового маркетингу за Е.Цандером подані на рис. [7, с.73]



Рис. Напрями кадрового маркетингу

© Д.Г. Грищенко, 2011

На нашу думку, дані напрями діяльності мають бути своєрідною основоположною базою для ведення кадрового маркетингу. У майбутньому ми передбачаємо розширення цього переліку. Таке припущення нам дозволяє зробити аналіз розвитку кадрового маркетингу, який з кожним етапом розвитку історії набував все нових функцій та завдань. Розглянемо детально кожен з напрямів кадрового маркетингу.

Дослідження ринку праці. На основі ґрунтовних досліджень ринку праці та прогнозу його розвитку, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, формується комплекс людських ресурсів на підприємстві, визначається їх кількісний та якісний склад.

Кількісна потреба характеризується чисельністю працівників, які необхідні для виконання поставленого завдання за визначених умов праці. Під якісною потребою в персоналі мається на увазі спеціалізація, рівень кваліфікації, знань та вмінь працівників, для виконання поставлених завдань.

З врахуванням поточного стану розвитку підприємства та його довготривалих перспектив, можна виділити потребу в персоналі орієнтовану на заміщення вже існуючих, але вакантних місць та на заповнення нових посад. З врахуванням фактору часу варто визначати поточну (нагальну) потребу в персоналі та довготривалу (для забезпечення виконання стратегічних задач підприємства).

Нестача персоналу ставить під загрозу виконання задач, його надлишок спричиняє зайві збитки і ставить, таким чином, під загрозу існування самого підприємства [2, с. 44].

Визначення числа працівників, необхідного для виконання певних завдань та планів, ще не достатньо для формування персоналу організації. Необхідно чітко усвідомлювати працівники якої спеціалізації, кваліфікації, умінь та навичок потрібні підприємству.

Вербування кадрів. Створення на підприємстві ефективної системи пошуку та відбору працівників вимагає, щоб така система давала можливість гарантовано отримувати потрібні результати, тобто з високим ступенем ймовірності прогнозувати професійну успішність кандидатів, даючи можливість відбирати найбільш перспективних.

Представник німецької школи персонал-менеджменту Р. Юстен вважає: «Природно, що не кожна людина однаково придатна для виконання даного завдання, а тому кожне підприємство при кожному наймі отримує або ж економічну перевагу, або ж відчуває нестачу». Практики з цього приводу часто наводять правило Фауста: «прямі та опосередковані витрати на знаходження нового працівника лежать між 50 – 100 % річного доходу посади», прогнозуючи цим вартість можливої помилки. «Кожен прийом працівника на роботу, — пише Г.Нессонов, — тягне за собою великі затрати для організації, помилки при наймі збільшують ці затрати в декілька разів» [1, с.56].

Вибір джерел для залучення претендентів на вакантні посади залежить в першу чергу від характеру самої вакансії, а також від фінансових можливостей підприємства та його досвіду в даній сфері

У сфері пошуку нових працівників для кожної компанії, організації існує дилема: шукати кандидатів всередині самої компанії чи ззовні. Як внутрішній так і зовнішній рекрутинг має свої переваги та недоліки, які наведено в табл.1. [4, с. 50 – 51].

У процесі відбору кандидатів можуть використовуватися як декілька окремих так і цілий комплекс методів, що в сукупності дають детальне всебічне вивчення претендента на вакантну посаду.

До методів відбору відносяться:

попередній аналіз інформації (резюме, анкети, заявні документи);

опитувальники, тести (на інтелект, професійні знання, здібності, загальний розвиток);

збір інформації про кандидата ззовні (перевірка рекомендацій, експертні оцінки);
співбесіда, інтерв'ю.

МАРКЕТИНГ

Таблиця 1. Плюси та мінуси внутрішнього та зовнішнього рекрутингу

	Внутрішній	Зовнішній
Основні переваги	Покращує моральний дух працівників, отримавших підвищення;	Приносить «свіжу кров» та нові ідеї в компанію;
	Підвищує зацікавленість в роботі працівників, які бачать можливість підвищення по службі.	Дає можливість роботодавцю побачити що відбувається поза компанією;
	Потребує менших затрат, ніж зовнішній рекрутинг;	Виступає як форма реклами для компанії;
	Дає можливість керівництву краще оцінити здібності власного персоналу	В деяких випадках є дешевшим ніж навчати та здійснювати перепідготовку вже існуючих працівників;
Недоліки	Визиває незадоволеність у працівників, які не отримали підвищення;	У нових працівників можуть виникнути труднощі при адаптації до культури та стилю управління організації;
	Створює нову вакансію, на місці працівника, який отримав підвищення;	Можуть виникнути проблеми психологічного характеру, оскільки працівники розуміють, що у них немає перспектив підвищення на посаді;
		Адаптація до нових умов може тривати довше ніж для представників власного персоналу;
		Продуктивність праці в перший час зазвичай є нижчою.

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок про те, що єдиного ідеального рішення не існує, у кожному конкретному випадку організація сама вирішує яким шляхом їти: набирати нових людей чи розвивати далі власний персонал.

Варто також пам'ятати про існування протиріч між цілями підприємства-роботодавця та претендентів на вакансії, що зображено у табл.2. [2, с. 81]

Таблиця 2. Конфлікти між цілями організації та кандидата

Цілі організації	Цілі кандидата
Знайти кваліфікованих працівників, враховуючи їх відмінні якості, пов'язані як з виробничим процесом, так і незалежні від нього.	Знайти кваліфіковане робоче місце виходячи з висунутих до нього вимог з точки зору структури трудових витрат.
Знайти людей, підходящих для посади.	Знайти підходящі для людини вакансії.
Можливість відмовитися від працівника.	Надійність робочого місця.
Велика кількість кандидатів.	Невелика конкуренція серед кандидатів.
Можливість ухилитися від невиправданих рішень при наймі.	Можливість уникнути невиправданої відмови при прийнятті рішення.
Рішення на рівні організації.	Відношення як з індивідуальністю.

Таким чином процес пошуку та відбору персоналу є складною багаторівневою системою.

Мотиваційна кадрова управлінська робота. Мотивація має вагомe значення для людини і є одним з основних понять, що використовується для пояснення рушійних сил її поведінки. Тому проблематика мотивації — одна з найактуальніших для керівників усіх рівнів, працівників кадрових служб, педагогів та представників багатьох інших спеціальностей. Вона лежить як в основі спонукання інших людей до виконання (або невиконання) певних дій, так і само мотивації, яка дає можливість досягти бажаних результатів в обраній діяльності.

Мотив являє собою сукупність внутрішніх спонукань людини до дії, її наміри, бажання. Стимул — це завжди зовнішнє спонукання по відношенню до людини. Якщо порівняти значення понять «стимул» і «мотив», то стає зрозуміло, що рушійною силою в поведінці людини є не стимули, а саме мотиви. Стимул, це зовнішній фактор, який повинен побудити мотив у людини, тобто внутрішнє переконання, бажання діяти. Сам по собі стимул немає ніякого впливу на людину, до тих пір, поки зовнішнє спонукання не перетвориться на внутрішнє переконання, а це можливо лише коли зовнішній стимул зустрічається з потребою людини. Стимули можуть бути двох типів: матеріальні та нематеріальні.

Складність проблеми мотивації праці полягає не в тому, що важко повною мірою урахувати всі мотиви трудової діяльності, а в тому, що у різних людей і структура потреб різна. До того ж із часом і за певних обставин потреби змінюються, що виразно виявляється саме в трудовій діяльності, особливо у зрілому віці.

Побудова ефективної системи мотивації має базуватися на моделі оптимуму мотивації та використанні елементів впливу як за покращення результатів так і за їх погіршення, або зменшення. Жодна ефективна взаємодія з людьми неможлива без урахування особливостей їхньої мотивації. За об'єктивно однаковими діями людей можуть стояти різні причини, їхня мотивація може бути абсолютно різною. Тому керівництву організації логічніше продумувати і планувати діяльність працівників не стільки в термінах стимулювання, скільки в термінах мотивування. У працівників слід породжувати мотиви, тобто грамотно опредметнювати їхні потреби, а не закидати різноманітними стимулами.

Імідж підприємства як надійного роботодавця. Власне, імідж підприємства як надійного роботодавця або іншими словами брендинг роботодавця (або HR-брендинг) включає в себе комплекс заходів та програм, ініціатив, направлених на покращення іміджу компанії як роботодавця.

Б. Мінчінгтон визначає бренд роботодавця (*employer brand*) як імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і ключових зацікавлених осіб (активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці та інші). Дж. Салліван [6].

Поняття бренду роботодавця засноване на припущенні, що людський капітал надає цінність компанії. Воно підтримується теорією ресурсозалежності, запропонованою Дж. Барні в 1991 р., в якій говориться про те, що володіння рідкісними, цінними і незамінними ресурсами, які важко імітувати, створює конкурентну перевагу для компанії. Створюючи цінний бренд, роботодавець може отримати конкурентну перевагу [6].

Для побудови бренду роботодавця, підприємство повинно працювати в першу чергу зсередини, підтримуючи прозорість, відвертість та справедливість у відносинах між працівниками. Сартен і Шуманн вважають, що брендинг роботодавця може бути сильним інструментом бізнесу, в результаті чого, залучення працівників відбувається в більшій мірі за рахунок створених в них емоцій, переконань щодо компанії як хорошого роботодавця. У 2009 р. Сартен і Шуманн розширили своє бачення бренду роботодавця і включили в нього брендинг талантів. Він показує компанію як привабливе місце для роботи, щоб створити попит — магніт для талантів — щоб привабити, утримати та зайняти потрібних людей для потрібної роботи у потрібний час із потрібними результатами. У результаті компанія стає відомою не тільки через її продукцію, але і через її таланти [6].

Висновки. Західні компанії давно вважають, що персонал входить до ключової трійки факторів бізнесу разом з фінансами та інформаційними технологіями [5, с.120].

Доведено, що кадрове забезпечення підприємства потребує належної уваги як з боку служби HR так і з боку керівництва компанії. З'ясовано, що ефективний та конкурентний кадровий склад підприємства може бути сформованим лише на основі ґрунтовних досліджень ринку праці та внутрішньої ситуації на підприємстві відносно до яких буде визначена адекватна потреба в кадрах.

Не менш важливим є застосування сучасних ефективних методів відбору персоналу, оскільки доведено, що кожен прийом на роботу несе певні затрати для підприємства, помилки ж збільшують ці затрати в декілька разів. Важливим аспектом при веденні кадрової політики є врахування мотиваційної складової, оскільки без внутрішнього мотиву робота працівника стає неефективною.

Доведеним є факт — кращі ідуть до кращих, тому так само, як людина створює собі репутацію, так і підприємство саме створює імідж як роботодавця.

Отже, підсумовуючи вище сказане, зазначимо, що впровадження напрямів кадрового маркетингу як цілісної системи в кадрову політику організації сприятиме підвищенню ефективності всієї організації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грищенко Д.Г. Альтернативні методи пошуку та селекції персоналу // Маркетинг, менеджмент, бізнес: сучасний стан та перспективи взаємодії. Збірник наукових праць. — Харків: ХІМБ, 2009. — 437с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. — М.: 2003
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом [Електронний ресурс] // Бібліотека економіста// Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3057.html>
4. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей, специалистов кадровых служб и менеджеров. — 3-изд. перераб. и доп. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003, — 303с.
5. Могильник Г. Оценка эффективности проведенного обучения // Кадровик України. — 2007 — №4(04). — С. 120 — 124
6. Немеш М. Про імідж роботодавця [Електронний ресурс] // блог керівника компанії Graduate Recruitment Services Україна// Режим доступу : <http://www.employerbranding.com.ua/theory/1/>
7. Цандер Е. Менеджмент малых і середніх підприємств / Пер. з нім. О. Гусак. — К.: Основи, 1997. — 317с.

L4Di@yandex.ru

Надійшла до редколегії 15.04.2011 р.