

ENHANCING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE PERSONNEL

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

Москаленко Виктория.к.э.н
доцент кафедры менеджмента
Национальный университет пищевых технологий
06001, Владимирская, 68, Киев, Украина

Аннотация. В статье описано значение конкурентоспособности персонала для предприятия. Проводится теоретическое обоснование, связанное со стратегическим подходом к управлению человеческими ресурсами. Предложены первоочередные направления развития персонала предприятия, а именно: разработка и использование ключевых компетенций менеджера по персоналу; внедрение скоринговой модели при подборе персонала на основе собеседования по компетенциям и психометрического тестирования; использование методики LAB-profile в практике управления персоналом; формирования универсального перечня показателей эффективности управления персоналом; применения маркетингового подхода к сфере управления человеческими ресурсами. Освещены сферы компетенций специалистов в области управления трудовыми ресурсами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, персонал, развитие, компетенции, тестирование, эффективность, управление человеческими ресурсами.

Annotation. The article describes the meaning of staff competitiveness for the enterprise. A theoretic justification associated with strategic approach to human resource management. Proposed priority areas for development personal, namely the development and use of key competencies HR manager, the introduction of the scoring model in recruitment on the basis of competency interviews and psychometric testing, using of techniques LAB-profile in the practice of personnel management; forming a universal list of performance indicators of personnel management, application of the marketing approach to human resource management. Highlight areas of competence of specialists in human resources management.

Keywords: konkuretosposobnost , staff development, competency testing , efficiency , human resources management .

Достижение высокого конкурентного рейтинга экономики любого государства обеспечивается, прежде всего, способностью предприятий аграрного сектора проводить активную инновационную политику, в частности внедряя в производство новейшие достижения науки и техники. Использование информации и знаний является определяющим признаком инновационной экономики, ее развитие сопровождается изменениями средств труда и технологии производства товаров и услуг, но и высоким уровнем конкурентоспособности. Такая политика способствует формированию качественных характеристик рабочих мест, постоянно повышая требования к образовательно - квалификационного уровня подготовки рабочей силы. Таким образом, способность экономики развиваться благодаря инновациям возможна только при наличии соответствующего квалификационного уровня подготовки и профессионального состава работников.

На всех уровнях конкурентоспособности - от страны к товару - одной из важнейших детерминант конкурентных преимуществ считается наличие высококвалифицированной рабочей силы. В частности, такого мнения придерживаются ученые - экономисты: Г.Азосв, Я.Базилюк, Я. Белинская, А. Болховитинова, Н.Вельгош, А. Дудник, А. Деревьяненко, Ю.Иванов, Г. Испирян, Я.Жалило, Н. Горбаль, Ю. Иванов, М.Портер, Р.Фатхутдинов, Г.Харченко, С.Цымбалюк, Б. Кваснюк, М.Корж, С.Киреев, А. Кузьмин, Б.Кваснюк, С.Киреев А. Соляник, Л.Овчарова, И. Поддубный, В.Реутов, В.Павлова, Н. Янковский, Гр. Хулей, Дж. Сондарс и Н. Пирси, делают акцент на возможности постоянно развивать и

производить инновации: освоение экономикой знаний, внедрения инновационной модели развития национального - хозяйства, системы генерации и передачи знаний и информации, развитие образования, здравоохранения, окружающей среды - всех ресурсов, направленных на повышение значения человеческого фактора как ведущего условия конкурентоспособности страны. Среди внутренних факторов, формирующих конкурентоспособность предприятия и товара, ученые выделяют конкурентоспособность персонала[9].

Вопросам конкурентоспособности рабочей силы и персонала посвящены работы М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Д. Макгрегора, Ф. Гейло, Ф. Герцберга, Л. Маслоу, Д. Богини, В. Оникиенка, М. Семикиной, Г. Куликова, Л. Лисогора, О. Гришновой, А. Павловской, Г. Дмитренко, Г. Архангельского, П. Журавльова и др. Единообразным в определении конкурентоспособности работника в различных научных источниках является то, что она характеризуется как набор свойств (конкурентных преимуществ), определяющих сравнительные позиции конкретного работника или отдельных групп на рынке труда в рамках конкретных профессий специальностей, уровней квалификации.

Отметим, что в последние годы Украина стала главным поставщиком трудовых мигрантов в большинстве государств Евросоюза и других европейских стран. В течение 90-х годов XX века, и в начале XXI Украину сопровождали кризисные явления в экономике и политическая нестабильность, что способствовало развитию эмиграции не только в ближние государства (Польшу, Чехию, Россию), но и в развитые мировые и европейские страны (США, Канаду, Израиль, Испанию, Португалию, Италию и др.).

Официальной статистики учета трудовых мигрантов нет, она не может оценить реальные масштабы эмиграции из Украины в связи с тем, что подавляющее большинство наших соотечественников выезжает за границу нелегально. Украинские посольства в других странах сообщают, что 300000 наших граждан работают в Польше, 200 тыс. - в Италии, примерно 200 тыс. - в Чешской республике, 150- в Португалии, 100 - в Испании, 20 тыс. - в США. Однако наибольшее количество украинских работников за границей - около 1 млн. - находится в Российской Федерации.

В наше время человечество переходит к так называемой эре глобализации развития. Она сопровождается формированием международных рынков труда и конкуренции на них. В мире формируется новая экономика - экономика знаний, ее эффективность определяют уже не материальные (товары, сырье, рабочая сила, оборудование), а интеллектуальные факторы (знания, информация, высокие технологии). Под влиянием перехода к информационному обществу меняется и глобальный рынок труда. Он превращается в рынок интеллектуальной рабочей силы. Экономика Украины характеризуется высокой степенью изменчивости состояния рынка, что приводит к поиску новых технологий производства и инновационный подход к мотивации труда. В таких социально - экономических условиях возрастает роль повышения конкурентоспособности персонала как одного из основных конкурентных преимуществ предприятия [7].

Все вышеупомянутые факты подтверждают факт, что тема повышения конкурентоспособности персонала рынка труда в целом, и аграрного сектора в частности есть актуальной.

Отметим, что анализ тенденций рынка труда в 2012 году, предоставленный аудиторской компанией Ernst & Young, которая входит в четверку крупнейших в мире, демонстрирует следующее: рынок труда проявляет признаки экономической нестабильности, а именно, - до конца года уменьшилось количество вакансий высокооплачиваемых топ-менеджеров и увеличился спрос на неопытных сотрудников [1].

Существуют следующие первоочередные направления развития персонала предприятия как пути повышения его конкурентоспособности:

- позиционирование службы (отдела, деартамента) управления человеческими ресурсами как делового партнера;
- разработка и использование ключевых компетенций менеджера по персоналу;
- внедрение скоринговой модели при подборе персонала на основе собеседования по компетенциям и психометрического тестирования;

- использование методики LAB-profile в практике управления персоналом (составление метапрограмного (шаблоны восприятия) портрета личности);
- формирования универсального перечня показателей эффективности управления персоналом;
- применения маркетингового подхода применительно к сфере управления человеческими ресурсами;

Опишем каждое направление более детально.

В 1999 году Дэвид Мортон определил четыре роли службы управления человеческими ресурсами как делового партнера:

1. Стратегический партнер - управление стратегическими человеческими ресурсами, согласование кадровой и деловой стратегий.

2. Проводник перемен - управление трансформацией и изменениями, создание обновленной организации.

3. Административный эксперт - управление инфраструктурой компании, реинжиниринг организационных процессов.

4. Защитник сотрудников — управление вкладом сотрудников, повышение уровней их приверженности и способностей. Ключевые роли УЧР как стратега, делового партнера [8].

Как стратеги специалисты службы управления человеческими ресурсами занимаются важными долгосрочными вопросами, касающимися управления и развития людей и трудовых отношений. Они руководствуются бизнес планами организации и одновременно участвуют в их создании. Это проявляется в работе с первыми руководителями организации при обсуждении важности человеческого фактора для стратегии. Стратеги службы управления человеческими ресурсами убеждают руководителей в необходимости составлять такие планы, которые оптимально с точки зрения ключевых компетентностей используют человеческие ресурсы организации. Выше упоминало о том, что люди являются стратегическими ресурсами для достижения конкурентного преимущества. Описанный выше стратегический подход к управлению людьми означает, что стратеги в области человеческих ресурсов пытаются достичь стратегической интеграции и соответствия. Вертикальная интеграция или соответствие имеют место, когда стратегии в области человеческих ресурсов связаны с деловой стратегией и поддерживают ее. Горизонтальная интеграция или соответствие достигаются при составлении и использовании целостного набора, или «связки», взаимообусловленных и взаимоукрепляющих стратегий в области человеческих ресурсов.

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами означает, что специалисты кадровой службы должны стремиться к инновации - внедрению новых процессов и процедур, которые, по их мнению, будут повышать эффективность предприятия. Необходимость инновации должна устанавливаться в ходе анализа и диагностики, которые выявляют потребности организации и определяют ключевые вопросы. Подход «бенчмаркинг» может служить для определения «наилучшей практики», используемой другими организациями. Однако в интересах достижения «наилучшего соответствия» инновации должны отвечать конкретным потребностям организации, которые, скорее всего, будут отличаться от потребностей других организаций с внедренной «наилучшей практикой». Следует доказать, что инновация необходима, выгодна и осуществима при данных обстоятельствах и без особых трудностей, связанных с сопротивлением внедрению инновации или необоснованным использованием ресурсов - финансовых или временных.

Рассматривая отдел персонала как стратегического партнера возникает вопрос к требованиям и результатам деятельности людей, занимающихся управлением трудовыми ресурсами. Такие специфические знания и модели поведения и есть компетенции. «Компетенции – это знания, навыки, способности и личностные характеристики сотрудника, оказывающие непосредственное влияние на результаты его деятельности. В сфере менеджмента персонала концепция индивидуальных компетенций следующая:

- компьютерную грамотность (линейные руководители);
- обширные знания и видение в области трудовых ресурсов (ученые теоретики);

– способность предвидеть последствия изменений (консультанты);
 – уровень образованности и способность оказывать влияние на линейных менеджеров (руководители функции трудовых ресурсов).
 Ниже приведем таблицу с описанием и относительной важностью разных сфер компетенций специалистов в области управления трудовых ресурсов [3].

Сфера компетенций	Ранг по степени важности	Конкретные компетенции (в порядке степени важности)
Персональное доверие	1	Имеет послужной список успехов в прошлом Пользуется доверием Побуждает других поверить в свои силы В большей степени честен Задает важные вопросы Направляет сложные идеи в нужном направлении Берет на себя риск Делает честные и справедливые замечания Предлагает альтернативные идеи относительно решения бизнес-проблем
Способность управлять изменениями	2	Налаживает с окружающими взаимоотношения, основанные на доверии Имеет видение Игрет активную роль в процессе внедрении изменений Формирует с окружающими взаимоотношения, основанные на взаимопомощи и поддержке Поощряет в окружающих креативность Рассматривает специфические проблемы в контексте более крупной системы Выявляет наиболее важные проблемы, препятствующие достижению успеха в бизнесе
Способность управлять культурой	3	Делиться знаниями в рамках всего предприятия Стимулирует и одерживает процесс преобразование в сфере организационной культуры Переводит желательную модель культуры в конкретные поведенческие шаблоны Бросает вызов сложившемуся положению вещей Выявляет культуру, необходимую для реализации стратегии фирмы, и формирует ее привлекательным и вдохновляющим для работников способом Поощряет служащих действовать в соответствии с желательной культурной моделью Нацеливает внутреннюю организационную культуру на удовлетворение потребностей внешних клиентов
Профессионализм в своей области деятельности	4	Эффективен в области устных коммуникаций Совместно с менеджерами разрабатывает четкие и последовательные приказы для работников Эффективен в области письменных

		<p>коммуникаций Способствует процессу реструктуризации предприятия Разрабатывает программы развития, стимулирующие изменения Определяет структуру процессов внутренних коммуникаций Разрабатывает системы оплаты труда и премиальных вознаграждений Способствует широкому распространению информации о клиентах в рамках всей организации</p>
Понимание бизнеса	5	<p>Разбирается в следующих вопросах и областях: Деятельность трудовых ресурсов Организационная структура Анализ конкурентов. Финансы Маркетинг и сбыт Компьютерные и информационные системы</p>

Делая акцент на ключевых компетенциях работников, мы не можем не отметить важность эмоционального интеллекта как основополагающего качества современного работника.

Эмоциональный интеллект можно определить как некий уровень способности человека управлять собой и своим социальным окружением в собственных целях, понимать и контролировать свои эмоции и эмоции окружающих. В модель эмоционального интеллекта можно включить пять основных категорий:

- самосознание и контроль;
- эмпатию к окружающим;
- социальные навыки;
- личное влияние;
- целеполагание (1–4).

Определить их и выделить соответствующие компетенции индивида можно следующим образом:

2. Самосознание и контроль подразумевают под собой способность индивида к самопознанию и использованию полученной таким образом информации для эффективного управления своими эмоциями. Данная категория предполагает наличие у работника таких компетенций как:

• точное восприятие и понимание своих эмоций и их влияния на производительность его труда;

- достоверная оценка своих сильных и слабых сторон;
- понимание собственного воздействия на окружающих;
- самоменеджмент и самоконтроль, включая управление гневом, разочарованием и т.д.

3. Эмпатия определяется как способность индивида к восприятию чужих переживаний.

Она включает в себя следующие компетенции:

- навык активного слушания;
- принятие различных точек зрения на проблему;
- понимание того, как дела и поступки конкретного человека влияют на окружающих его людей;
- желание помогать другим людям.

3. Социальные навыки предполагают умение индивида строить искренние взаимоотношения с другими людьми и выражать свою заботу и позитивное отношение к ним. В эту категорию входят такие компетенции работника как:

- умение грамотно строить взаимоотношения с людьми;

- навыки организации труда на основе здравого смысла;
- умение сотрудничать и работать в команде;
- способность к разрешению возникающих конфликтов.

4.Личное влияние представляет собой способность индивида вдохновлять самого себя и других людей. Здесь важны следующие компетенции:

- наличие лидерских качеств;
- умение создавать позитивную рабочую атмосферу;
- способность добиваться положительных результатов не только от себя, но и от других людей.

5.Целеполагание подразумевает полное самосознание и по-строение своей жизни согласно своим индивидуальным целям и ценно-стям. Оно включает в себя следующие компетенции:

- умение ставить перед собой правильные цели;
- способность их достигать.

Три из вышеперечисленных категорий – самосознание и контроль, эмпатия и целеполагание относятся к внутреннему миру индивида, остальные предопределяют его отношения с внешним миром. Тем не менее, важно понимать, что все они состоят в тесной взаимосвязи друг с другом. В основе «пирамиды» составляющих эмоционального интеллекта лежит целеполагание индивида, которое определяет его самосознание и контроль, зависящие друг от друга напрямую. Следом идет эмпатия, которая также относится к внутреннему миру человека и должна проявляться индивидом до того, как он вступает в какие-либо отношения с внешним миром. Таким образом, эмпатия выступает в роли определенного переходного элемента между внутренними и внешними составляющими эмоционального интеллекта. Далее идут социальные навыки индивида и его личное влияние на окружающих.

Таким образом, для наиболее четкой диагностики потенциального работника необходимо разрабатывать психометрическую и общую оценочную модель, анализирующую все вышеперечисленные компетенции индивида, отражающие природу его эмоционального интеллекта. Основная задача такого рода модели заключается в глубинно-ориентированном подходе к оценке психологических качеств работника, что позволит более точно спрогнозировать его последующие действия и поведение в коллективе, а также определить необходимые области для его дальнейшего развития.

Еще одним из современных инструментов в подборе персонала являются скоринговые модели.

На основе этого подхода можно выявить как положительную, так и негативную корреляцию между определенными характеристиками нанятых сотрудников и эффективностью их дальнейшей работы на предприятии.

Использование этого подхода помогает делать отбор прозрачным, структурированным и объективным.

Применение скоринговой модели как бы «обрамляет» процесс отбора. Но ее ценность проявляется во многих аспектах.

Во-первых, подход помогает систематизировать процесс отбора. Это происходит следующим образом: еще до начала отбора составляется перечень критериев успешности кандидата. Далее определяется, какие оценочные инструменты должны быть задействованы, чтобы покрыть все вопросы по вакансии. Эти факторы (критерии и инструменты отбора) ложатся в основу скоринговой карты.

Таким образом менеджер по подбору персоналу добивается того, что выявляет возможные «белые пятна». То есть, если, например, наш заказчик сообщил, что для кандидата важно иметь высокий потенциал к развитию, а рекрутер не применяет тесты способностей, то этот критерий не будет покрыт (образовывается «белое пятно»).

Во-вторых, с применением этого подхода на этапе представления кандидатов менеджер по подбору персонала имеем возможность аргументировано объяснять, на основании каких именно данных он рекомендует кандидата, и где сосредоточены возможные риски.

В-третьих, поскольку этот подход предполагает использование оценок, рекрутер можем оцифровывать результаты, ранжировать кандидатов, визуализировать риски, что упрощает «чтение» результатов руководителем-заказчиком.

Для того же, чтобы с помощью скоринговых моделей успешно прогнозировать эффективность сотрудников, предприятия аграрного сектора должны применять современные инструменты отбора, такие как, например, собеседование по компетенциям, психометрическое тестирование [5].

Учитывая актуальность и важность внедрения скоринговых моделей при подборе персонала для предприятий аграрного сектора, с целью повышения конкурентоспособности сотрудников, необходимо рассмотреть методику метапрограммного профиля, которые используются в тандеме.

Методикой — *LAB-profile*, или метапрограммный профиль основан на составлении и анализе метапрограммного портрета личности. С его помощью можно выявить наиболее важные характеристики стиля мышления сотрудника, что позволяет прогнозировать, насколько успешно кандидат справится с тем или иным видом деятельности; определить, какими ресурсами он располагает.

LAB-profile — инструмент определения резервов эффективности сотрудников. 100% компаний, включенных в список лучших коммерческих организаций *FORTUNE 1000*, признают важность проведения оценки и развития людей, занимающих ключевые позиции, с использованием наиболее валидных и адекватных из имеющихся процедур.

Методика *LAB-profile* дает возможность подобрать для каждой руководящей должности оптимального управленца. Результаты диагностики могут быть полезны компании при:

- принятии решений о найме сотрудников;
- формировании временных или межфункциональных команд;
- проведении *Assessment Centre*;
- формировании кадрового резерва;
- диагностике корпоративной культуры;
- составлении рекламных объявлений.

Метапрограммы (шаблоны восприятия, внимания и пр.) описывают привычный стиль мышления человека, то, как он воспринимает и обрабатывает информацию. Человек будет успешнее справляться с деятельностью, требующей таких способов мышления, которые он предпочитает.

Каждая из метапрограмм представляет собой один из двух противоположных подходов к решению конкретной задачи. Метапрограммы обычно рассматриваются парами (например: направление внимания «на себя — на других» или мотивация «избегания — достижения»). Для выполнения определенного вида задач более подходящим может оказаться тот или иной тип мышления, способ восприятия окружающего мира, стиль организации и обработки информации. Человек обычно более успешно справляется с одними задачами и менее успешно — с другими. Эффективность работы во многом зависит от того, насколько стиль восприятия и мышления (набор метапрограмм), характерный для этого человека, соответствует требованиям его деятельности.

Нельзя утверждать, что какая-либо из метапрограмм сама по себе лучше или хуже другой. Все зависит от ситуации и от цели деятельности. Так как мы предлагаем это инструмент для подбора топ состава(СЕО).

При оценке кандидатов на позиции среднего и высшего руководящего звена специалистам по подбору персонала необходимо учитывать реальный потенциал кандидата, отделяя при этом действительно имеющиеся способности, знания и опыт от хорошей самопрезентации и красивого резюме.

Если четко определено, какой деятельностью будет заниматься кандидат, и составлен метапрограммный портрет, соответствующий вакантной должности, остается из всех претендентов выбрать того человека, чей стиль мышления и деятельности наиболее близок к требуемому.

В каждом конкретном случае следует учитывать специфику и особенности той деятельности, которой будет заниматься человек на определенной позиции. При этом

метапрограммные профили для одной и той же должности на разных предприятиях зачастую отличаются.

Составив метапрограммный портрет, менеджер по персоналу получает возможность максимально использовать потенциал работника. Зная сильные и слабые стороны способа восприятия, стиля мышления, поведения человека, эйчар сможет ставить перед ним задачи, с которыми тот справится более успешно, чем кто-либо другой. *LAB-profile* поможет определить, в какой плоскости лежит ресурс развития сотрудника: ему не хватает профессиональных знаний, не развиты нужные компетенции — или занимаемая должность не соответствует его личностным предпочтениям. Выбирая программу обучения, менеджер по персоналу делает акцент на реальных зонах развития человека. Дополнительный результат — лояльные и преданные работники, которым предприятие помогает выстроить «идеальные» карьерные пути.

Зная метапрограммные портреты нескольких сотрудников, можно заранее оценить, насколько успешно они будут работать вместе, в одной команде. Это позволяет формировать эффективно действующие группы, в которых каждый человек усиливает потенциал команды и удачно дополняет остальных ее членов.

Применение метода *LAB-profile* дает возможность определить степень соответствия сотрудника занимаемой должности, его сильные стороны (что помогает быть успешным) и зоны развития (что необходимо усилить). Диагностика проводится в форме интервью.

Использовать результаты диагностики можно в течение трех лет: *LAB-profile* описывает устойчивые характеристики человека, они изменяются достаточно медленно.

Итак, для руководителя предприятия *LAB-profile* сотрудника дает объективную информацию:

- о степени лояльности работника и о его ценностях;
- о потенциале развития руководителей в рамках компании;
- о личностном стиле и мотивах поведения в организации;
- о сильных сторонах сотрудников и ресурсах повышения эффективности.

Руководителям служб персонала *LAB-profile* позволяет:

- построить прогноз успешности сотрудника в соответствии с требованиями компании к должности;
- снизить риски, связанные со слабыми сторонами человека;
- построить мотивационную и демотивационную карту сотрудника;
- оценить, как человек работает, какие задания ему удаются лучше всего, в какое время и при каких условиях он максимально продуктивен;
- определить потенциал развития, готовность к изменениям; моделировать роли работников, благодаря чему облегчается подбор сотрудника, соответствующего этой модели.

Метапрограммных профилей — эффективный инструмент оценки персонала, позволяющий выявлять истинную мотивацию сотрудников, диагностировать вероятность рисков при кадровых перестановках, можно повысить эффективность обучения в несколько раз. Применяя различные формы обучения с учетом личностных особенностей сотрудников, эйчар гарантирует высокую производительность их труда и, как следствие, — обеспечивает повышение конкурентоспособности сотрудников предприятия [2].

Определяя важность вопроса формирования ключевых компетенций менеджера по персоналу мы не можем не отметить важность показателя эффективности управления персоналом к формированию универсального перечня показателей эффективности деятельности связанной с управлением персоналом. Под показателями эффективности понимаются результаты деятельности, установленные в соответствии с организационными требованиями. В методике оценки эффективности управления персоналом выделяют показатели формирования, использования и развития персонала в соответствии с основными подсистемами управления персоналом в организации. Данные показатели отражают количественные и качественные характеристики персонала, при этом все они взаимосвязаны и взаимообусловлены [3]. Так, например, показатели развития персонала являются результатом формирования и использования работников на предприятии.

Эффективное управление развитием персонала может осуществляться на основе анализа показателей, характеризующих соотношение денежных затрат на развитие и практических результатов деятельности работников.

Следуя разработкам Брайона Беккера и Дейва Ульриха, под факторами, влияющими на результативность в системе показателей эффективности понимают:

- стратегические возможности человеческих ресурсов;
- система высокоэффективного труда;
- степень соответствия элементов вашей системы трудовых ресурсов;
- результативность, с которой эти стратегические возможности генерируются»[3].

Вышеперечисленные факторы вырабатываются в качестве основных элементов системы показателей эффективности трудовых ресурсов. Таким образом, формулировка показателей эффективности имеет большое значение в оценке деятельности по управлению персоналом. Показатель эффективности должен быть установлен относительно индивидуальной работы сотрудника по управлению персоналом, так как его измерение осуществляется непосредственно по результатам деятельности. Соответственно в качестве критерия измерения результата деятельности, целесообразно устанавливать характеристики, описывающие не процессы, такие как «время, уделенное наставничеству», «количество сотрудников прошедших обучение» – они не отображают результат, но, например «навыки, приобретенные в результате наставничества», «увеличение качества привлекаемого в организацию персонала в результате обучения специалистов по подбору», где критерием будет соотношение цены специалиста и должности, на которую он приглашается в компанию.

Учитывая тот факт, что маркетинг как самостоятельное научное направление занял весомое место в ряду достижений экономической и управленческой мысли благодаря результативности маркетинговых технологий. В современных экономических условиях потребность в маркетинге не только возросла, но и проявляется в различных сферах деятельности. Подобная тенденция не случайна, так как является естественной реакцией на чрезмерную стихийность развивающегося рынка. Ситуация на рынке труда аграрного сектора является сложной, в некоторых отраслях более острой, чем на рынках сбыта и капитала. В кадровом менеджменте маркетинговые технологии востребованы так же, как и в иных областях деятельности.

Маркетинговый подход применительно к сфере управления человеческими ресурсами предполагает два основных направления: маркетинговое управление персоналом организации и управление маркетингом персонала в организации. Оба направления тесно взаимосвязаны друг с другом единым маркетинговым процессом, который называется маркетингом персонала. Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности, в первую очередь, направлен на определение и покрытие потребности в персонале, а также служит стабилизации кадрового состава, повышению его приверженности организации и мотивации в целом, укреплению организационной культуры, улучшению имиджа организации.

Первое направление маркетингового подхода маркетинговое управление персоналом, рассматривается как часть стратегии управления человеческими ресурсами, целью которой является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий, содействующих повышению эффективности труда, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Успех персонал-маркетинга измеряется не количеством работников, желающих поступить на предприятие, а обеспечением стремления наиболее подходящих, лучших сотрудников поступать на предприятие или же оставаться работать на нем. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации[4].

Второе направление управление маркетингом персонала в организации предполагает толкование маркетинга как инструмента управленческой деятельности, направленного на определение и покрытие потребности организации в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда. Основными функциями в рамках данного подхода являются: определение количественной и качественной потребности

в персонале; расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выбор путей покрытия потребности в персонале.

Маркетинг персонала в его комплексном толковании является «функциональной подсистемой общей системы управления персоналом» в организации. Данная подсистема включает «разработку кадровой политики, разработку стратегии и управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования и кадровый контроллинг, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, продвижение взаимоотношений с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадровой политики, проведение аудита персонала, формирование благоприятного имиджа работодателя. Таким образом, маркетинговый подход применительно к области управления персоналом связан с превращением покупательной способности потребителей (потенциальных или реальных сотрудников организации) в эффективный спрос на специфический продукт рабочее место [6].

Отличие двух направлений маркетинга персонала заключается в управленческом «масштабе»: маркетинговое управление реализуется на уровне всей организации и является элементом кадровой политики организации; управление маркетингом персонала предполагает выделение определенной специфической функции службы управления персоналом, причем данная деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы. Опыт деятельности передовых компаний показывает, что результативность применения маркетингового подхода во многом зависит от комплексности маркетингового процесса.

Литература

1. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електронний ресурс]: станом на 12 січня 2012 р. // Президент України, м. Київ, 12 січня 2012 р., № 4312-VI. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Антоненко, А. Использование методики *LAB-profile* в практике управления персоналом [Електронний ресурс] / А. Антоненко - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
3. Беккер, Брайан.И., Хьюзлид, Марк А., Ульрих, Дэйв. Измерение результативности работы HR – департамента. Люди, стратегия и производительность Пер. с англ. – М.: ООО И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с. С. 218.
4. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогоев и др. – М.: Алыпина бизнес Букс, 2008. – 278с.
5. Ильенко О. Скоринговая модель в подборе персонала [Електронний ресурс] / О. Ильенко - Режим доступу: http://www.training.com.ua/live/interview/skoriniovaja_model_v_podbore_personala
6. Папонова Н. Маркетинг в области управления персоналом // Кадры предприятия. – 2005.–№ 4.
7. Рысев Н. Правильные управленческие решения: поиск и принятие / Н. Рысев. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с.
8. Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. – 428 с.
9. Werner J. M. Human resource development / Jon M. Werner, Randy L. DeSimone. – [5th ed.]. – South-Western Cengage Learning, 2008. – 688 p.