

**«УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра маркетингу та поведінкової економіки**

Погребна Анастасія Леонідівна

УДК 339.138

**Кваліфікаційна робота магістра
«Технології маркетингу персоналу та оцінка їх ефективності»**

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А.Л. Погребна

Науковий керівник
Петрова Ірина Леонідівна
д.е.н., професор

Київ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	11
1.1 Поняття маркетингу персоналу в управлінській системі. Характеристика сучасних світових трендів маркетингу персоналу.....	11
1.2 Роль та завдання HR-менеджерів в управлінні персоналом підприємств.....	23
1.3 Методичні підходи до побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу.....	29
1.4 Методичні підходи до оцінки ефективності технологій маркетингу персоналу	55
Висновки до розділу 1.....	63
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОЛІМП».....	 66
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Олімп».....	66
2.2 Характеристика технологій маркетингу персоналу та аналіз бізнес-процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп».....	69
2.3 Оцінка ефективності бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп».....	73
Висновки до розділу 2.....	92
 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОЛІМП».....	 96

3.1	Проект заходів щодо використання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингу персоналу.....	96
3.2	Проект заходів щодо використання оцінки персоналу при побудови бізнес-процесів.....	113
3.3	Посилення ролі HR-менеджера в процесі застосування технологій маркетингу персоналу.....	114
	Висновки до розділу 3.....	119
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	122
	СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	125

ВСТУП

Людські ресурси є одними з найважливіших організаційних ресурсів, які заслуговують на серйозну увагу в сучасних організаціях. Як державні, так і приватні організації повинні якнайкраще використовувати людські ресурси під час діяльності.

Актуальність дослідження. Комплектування штату працівників є обов'язковою ланкою в структурі кожного підприємства. Його функціонування максимально залежить від того, на скільки успішно здійснено був процес формування персоналу та якість продукції чи послуг, що надаються.

Оскільки персонал є основним стратегічним ресурсом, то для ефективного розвитку підприємства варто, щоб він був високопрофесійним і орієнтованим на досягнення цілей організації. Напрями подальшого розвитку підприємства та умови формування конкурентних переваг на ринку визначаються завдяки персоналу.

Головним завданням підприємства являється забезпеченням реалізації цілей та планів щодо елементів людського фактору: кваліфікації працівників, їх чисельності та продуктивності праці тощо. Якщо організація цього процесу буде невдало застосована до компанії та, особисто, до працівників, то це призведе до сумнівного результату, збільшення витрат і, звичайно, до втрати матеріальних ресурсів.

Актуальність теми дослідження доводиться тим, що питання створення штату працівників превалює над іншими в сучасних ринкових відносинах та на ринку робочої сили. Особливо важливе значення надається саме пошуку та підбору кадрів, оцінці персоналу, підвищенню кваліфікації та практичної підготовки для отримання більшої відповідальності.

Роботи вітчизняних та зарубіжних вчених присвячені дослідженню теоретичних та практичних завдань, що пов'язані з визначенням ефективності формування якісного складу персоналу: Балабанова Л. В., Виноградська А. М.,

Виноградський М. Д., Данюк В. М., Дмитренко Г. А., Колот А. М., Крушельницька О. В., Матросов О. Д., Трейсі Б., Уейн Дж. П., Хміль Ф. І. ін. Також науковці займалися дослідженням залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів, відбору кадрів, підготовкою керівних кадрів, враховуючи і кадровий резерв. Пашук Л.В. займався безпосереднім формуванням системи маркетингу персоналу на підприємстві [32].

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо застосування маркетингового підходу до формування персоналу в ТОВ «Олімп».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких завдань:

- проведення теоретичного дослідження технологій маркетингу персоналу та оцінка їх ефективності;
- визначення поняття маркетингу персоналу в управлінській системі. та характеристика сучасних світових трендів маркетингу персоналу;
- аналіз методичних підходів до побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу та до оцінки ефективності технологій маркетингу персоналу;
- аналіз бізнес – процесів маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп»;
- характеристика технологій маркетингу персоналу та аналіз бізнес-процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп»;
- оцінка ефективності бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп»;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп»

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом ТОВ «Олімп».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового підходу до формування персоналу ТОВ «Олімп».

Методи дослідження. Методологічний інструментарій дослідження базується на методах загального менеджменту, маркетингу, теорії управління персоналом, соціальної адаптивності, організаційної культури.

Інформаційною та правовою базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні матеріали, дані мережі Інтернет.

Фактологічною основою проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних учених із проблем впровадження сучасних технологій управління конфліктами, матеріали досліджуваної організації, яка здійснює свою діяльність у сфері туристичного бізнесу.

Теоретична значимість роботи полягає у можливості використання результатів проведених досліджень керівниками вищих та середніх ланок управління у сфері маркетингу персоналу.

Практична значущість роботи полягає у систематизації та конкретизації напрацьованого матеріалу та його подальше використання у процесі організації та проведення навчальних курсів та тренінгів у сфері маркетингу персоналу з метою пошуку ефективного управлінського стилю.

Структура кваліфікаційної роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких висвітлює окремі особливості досліджуваного питання, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 127 аркуші формату А4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1 Поняття маркетингу персоналу в управлінській системі. Характеристика сучасних світових трендів маркетингу персоналу

Формулювання поняття маркетингу персоналу має безліч трактувань, тому практично всі визначення будуть недостатньо повними. Проаналізувавши все, що є в сучасній літературі можна сказати, що це система перспективного та поточного планування, прогнозування, організації та розвитку персоналу з метою створення конкурентоспроможної і високопродуктивної організації виробничих та управлінських процесів.

Інакше кажучи, маркетинг персоналу – це система організації, планування, контролю та мотивації персоналу, необхідна для досягнення і формування цілей організації. Однак думки вчених збігається в одному, що працівники – це головний актив підприємства.

Ряд авторів вважають, що маркетинг персоналу – це частина комплексної діяльності з організації кадрового маркетингу на підприємстві в розрізі формування кадрового потенціалу організації. Усі позиції об'єднує одне, вони розглядають персонал як головний актив організації, його основну цінність і пропонують використання пов'язаних з цим методів управління.

Інша частина авторів розглядає маркетинг персоналу з позиції інноваційного підходу. Кадровий ресурс організації – сукупна характеристика кадрового складу (як кількісних показників так і якісних) як виду ресурсу підприємства за допомогою якого досягаються поставлені цілі в організації чи підприємстві [1; 16].

У зв'язку з цим важливе значення має інноваційний розвиток потенційних і наявних можливостей працівників, як цілісної системи

(колективу), які можуть використовуватися як один з інструментів інноваційного розвитку організації [17].

О.Н. Субочева (д-р соц. наук, професор КНЕУ) стверджує, що найважливіша роль у формуванні нової кадрової політики повинна належати топ-менеджерам організацій, які впроваджуються в управління раніше успішно випробувані стратегії за допомогою молодих управлінців. Корпоративні технології маркетинг персоналу, які будуть впроваджуватися, розглядаються як один із засобів вирішення важливого завдання – отримання прибутку на основі продуктивної роботи організації.

У цьому сенсі людські ресурси для роботодавця можуть представляти інтерес не як живий, унікальний капітал, який вимагає великих вкладень, а як виробники.

У практиці закордонного управління маркетинг персоналу визначається як система управління кадровим потенціалом його діяльності.

При практичній організації даної системи перш за все слід враховувати, що її предметною спеціалізацією виступає людський індивідуум – найменш стабільний і прогнозований об'єкт управління. Це пред'являє до розглянутого процесу дуже специфічні вимоги. Крім того, як і будь-яка інша система управління персональний маркетинг залежить від безлічі факторів зовнішнього і внутрішнього характеру, наприклад [7]:

- від поточної ситуації на ринку трудових ресурсів;
- вимог чинного трудового законодавства;
- рівня кваліфікації працівників кадрових служб;
- фінансового стану організації і т. д.

Всі ці фактори повинні враховуватися при практичній організації конкретних елементів системи і безпосереднього механізму її експлуатації. Не менш важливим є і процес взаємодії з іншими напрямками маркетингу у сфері торгівлі. Наприклад, поточні фінансові можливості суб'єкта господарювання щодо утримання висококваліфікованого персоналу прямо залежать від ефективності фінансового менеджменту, а на нього, в свою чергу, буде

впливати рівень кваліфікації та інші якісні характеристики відповідних фахівців організації. Особливу роль персональний маркетинг відіграє в умовах високо конкурентного середовища, коли відповідний ринок в короткі терміни перетворюється з «ринку продавця» в «ринок покупця». На перший план в такій ситуації виходять якісні параметри обслуговування потенційного клієнта, що визначає нові вимоги до ефективності управління трудовими ресурсами банку. Нарешті, саме в рамках даної системи адміністрація постійно змушена вступати в контакти з «громадськими» організаціями (найчастіше – профспілкою), що створює для неї додаткові проблеми системного характеру [1].

Механізм системи маркетингу персоналу повинен функціонувати на основі законів:

- необхідної різноманітності;
- спеціалізації та інтеграції управління;
- економії часу;
- пріоритетності стратегічних цілей організації і зростаючої суб'єктивності і інтелектуальності в управлінні.

Основні завдання механізму формування механізму маркетингу персоналу:

- орієнтація маркетингу персоналу не тільки на реалізацію місії та цілей установи, на вирішення завдань підвищення ефективності управління організації, але і на інтелектуальний розвиток персоналу установи;
- забезпечення відкритості, об'єктивності та прозорості маркетингу персоналу;
- розробка чітко формалізованих кадрових документів та ознайомлення кадрового складу установи з їх змістом;
- забезпечення домінанти соціально орієнтованого управління в організації;
- розробка дієвої кадрової та соціальної політики;
- забезпечення в установі безперервного розвитку науки, техніки,

технології, вдосконалення предметів праці, форм і методів організації управління [4].

Відповідно, зміни в кадровому маркетингу підприємства чи організації багато в чому визначаються необхідністю підтримки, формування та підвищення якості людських ресурсів на рівні, який дозволить забезпечити стабільну роботу виробничим підприємствам в складних економічних умовах [5]. Ряд авторів (Н. Безрук (д-р філ. наук, професор кафедри історії СНАУ), Л.С. Савченко (д-р економ. наук, професор кафедри економіки та маркетингу ХНАУ)) звертають нашу увагу на проблему лідерства в організації, розвиток маркетингу компетенцій, впровадження таких соціальних технологій, як організаційна культура для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Важливим в роботі з персоналом, автори виділяють маркетинг компетенцій.

Компетенції працівників все частіше розглядають як основне поняття сучасного управління, вони є показником ефективності використання людських ресурсів. У сучасних дослідженнях останнім часом стали вкрай часто відзначати що в кадровому маркетингу спостерігається розрив між новим функціональним і старим традиційним кваліфікаційним підходом до реалізації професійної діяльності. Відмінності проявляються в таких напрямках, як зосередженість на реальних результатах, а не на освіті та трудовому стажі; на готовності діяти, а не на знаннях, як діяти; на діях, а не на статусі або завданнях на поведінці, а не на дотриманні приписів [19]. Застосування маркетингу компетенцій, на думку багатьох науковців, має перемістити акцент з виконавської функції працівника на розвиток його відповідальності і самостійності, що відповідає вимогам і духу нових управлінських практик.

У той же час, мають місце і більш кардинальні підходи до питань управління людськими ресурсами. Так, останнім часом у деяких іноземних компаній все частіше скорочують відділи по роботі з персоналом, при цьому намагаються вибудувати лінійну організаційну структуру так, щоб кожен

співробітник був на виду.

На думку топ-маркетингу, традиційні відділи кадрів, які займаються всім – від підбору персоналу до його звільнення – гальмують розвиток бізнесу, вигадуючи нові неефективні корпоративні правила і бізнес-процеси. «Ми вирішили, що проблеми людей повинні бути в центрі уваги компанії, ними повинні займатися всі, а не окремо взятий департамент», – пояснює Девід Грінберг, виконавчий віце-президент американської компанії LRN.

Ряд науковців під маркетингом персоналу розуміють систему взаємопов'язаних економічно-організаційних і соціально – спрямованих заходів для створення умов і ефективного розвитку, функціонування, та раціонального використання резервів робочої сили на рівні організації для досягнення особистих і організаційних цілей.

Основною метою маркетингу персоналу вважають вчасно прийняті рішення, які визначають кадрові ресурси і їх кількість, яка необхідна для виконання завдань, підбір зацікавлених і компетентних співробітників, організація їх продуктивного використання, вдосконалення професійної підготовки працівників, соціального розвитку.

Розглянемо основи кадрового планування на підприємстві як елементу системи маркетингу персоналу.

Діяльність в рамках функції планування полягає в розробці і постановці завдань, визначення шляхів і необхідних засобів досягнення цілей. Роль планування не можна недооцінювати, оскільки воно виконує аналітико-прогностичну функцію, забезпечуючи обґрунтування, оцінку і вибір оптимального варіанту розвитку системи; забезпечує узгодження і координацію дій для досягнення результатів на основі раціонального використання ресурсів (в цьому відношенні планування – інструмент підвищення ефективності), виконує стимулюючу роль і ін. Саме в плануванні в повній мірі відображається осмислений і цілеспрямований характер управлінської діяльності, тому не можна не погодитися з твердженням «що добре сплановано, то добре зроблено».

Все зазначене відноситься і до маркетингу персоналу. Що стосується визначення кадрового планування, то, перш за все, звернемо увагу на різницю понять кадрове забезпечення та кадрове планування [4].

Кадрове забезпечення – це розробка певного складу процедур набору та відбору кадрів і їх послідовне застосування, а зовсім не прагнення постійно відповідати змінам ринкового середовища.

Звідси випливає, що основна мета кадрового забезпечення – це гарантія того, що підприємство винайме потрібних висококваліфікованих фахівців, в яких у нього виникла потреба.

Що стосується визначення кадрового планування, то це поняття за змістом значно ширше ніж, поняття кадрового забезпечення. Оскільки підходів до визначення багато, то в нашій роботі будемо використовувати наступне: кадрове планування в системі маркетингу персоналу – це цілеспрямована, обґрунтована і організована діяльність, спрямована на забезпечення організації в потрібний час в необхідній кількості кваліфікованими кадрами.

Призначення кадрового планування в системі маркетингу полягає не тільки у вирішенні поточних проблем, але і в прогнозуванні майбутніх змін у зовнішньому середовищі організації та в самій організації; заздалегідь визначити оптимальний склад кадрів, а також шляхи, способи і форми забезпечення організації співробітниками і їх ефективне використання; запланувати і реалізувати заходи, які сприятимуть адаптації людських ресурсів до змін ситуації.

Отже, кадрове планування в системі маркетингу персоналу є різноманітним за напрямками, змістом і видам. Використання різних критеріїв дозволяє виділити наступні його види.

Стратегічне кадрове планування – вид управлінської діяльності по визначенню напрямків, підходів і цілей кадрової політики для реалізації генеральної стратегії.

Організаційне призначення даного виду – визначення не тільки

основних напрямків розвитку персоналу і можливих заходів, необхідних для досягнення планових показників, але і підвищення керованості в тривалій перспективі залежно від виробничих, економічних та інших стратегічних цілей організації. Що стосується термінів, то, як правило, терміни стратегічного планування зумовлені термінами стратегії (терміни стратегії, в свою чергу, характеристиками ринку) [7].

Тактичне планування в системі маркетингу персоналу орієнтоване на «середньострокову перспективу» і в більшій мірі орієнтоване на вирішення кадрових проблем окремих підрозділів організації.

Оперативне планування в системі маркетингу персоналу (переважно короткострокове – до одного року) – діяльність кадрових служб не стільки з розробки цілей, скільки для вирішення поточних кадрових проблем та по розробці заходів в рамках кадрової політики, викликаних зміною ситуації.

У реальній практиці корпоративного планування перевага віддається стратегічному і оперативному. Хоча в деяких країнах, зокрема в Німеччині, широко застосовується і тактичне кадрове планування.

Виділяють також довгострокове(понад один рік), середньострокове (місяці) і короткострокове (дні, тижні) планування в системі маркетингу персоналу. Залежно від об'єкта планування доцільно говорити про колективне та індивідуальне кадрове планування.

Колективне планування включає визначення потреби підприємства або її окремих підрозділів в персоналі (планування найму, навчання або перепідготовки, атестації персоналу), розробку і впровадження систем стимулювання, ротації та ін.

До індивідуального планування належать питання управління кар'єрним зростанням окремих співробітників підприємства чи організації (різноманітні види вертикального або горизонтального просування, ротації, заміщення, навчання та ін.).

Таким чином, можна зробити висновок, що який би вид кадрового планування не застосовувався, загальне, що їх об'єднує – це мета. А саме

створення системи маркетинг персоналу, яка базується не стільки на адміністративних методах, скільки на залученні співробітників в загальну роботу, на усвідомленні ними своєї ролі того, що вони не експлуатуються як «безособові гвинтики великої машини», а важливі учасники спільної справи, що володіють унікальними компетенціями [5].

Незалежно від галузевої та індивідуальної специфіки конкретного суб'єкта господарювання, система маркетингу персоналу завжди складається з трьох блоків, що взаємодіють між собою [7]: стратегія управління; операційні підсистеми; блок ресурсного забезпечення.

Виходячи з цього, типова структура маркетингу персоналу на підприємстві в загальному вигляді може бути представлена наступною схемою (рис. 1.1).

Під стратегією маркетингу персоналу найчастіше розуміється сукупність принципів підходів до реалізації ключових завдань по кадровому напрямку діяльності підприємства, що відображають особливості як його поточного становища, так і перспективного розвитку.

На формування довгострокової кадрової стратегії в сучасних умовах безпосередньо впливають такі зовнішні і внутрішні чинники:

- «місія» конкретного підприємства як глобальна концепція його початкової появи, функціонування та подальшого розвитку на відповідному сегменті ринку, що визначається підприємством на стадії свого формування.
- ступінь компетентності співробітників служби персоналу (практика впровадження будь-яких систем управління неодноразово доводила пряму залежність його кінцевих результатів від кваліфікації працівників).

Поряд з перерахованими вище факторами, на розробку стратегії можуть прямо впливати і інші чинники, в тому числі суб'єктивного характеру (наприклад, розуміння ролі маркетингу персоналу керівником підприємства). Необхідно враховувати і можливість оперативного коректування певної стратегії в процесі її практичної реалізації, що майже неминуче в умовах загальної економічної і політичної нестабільності.



Рис. 1.1 Типова структура маркетингу персоналу підприємства

Під операційною підсистемою розуміється автономний елемент цілісної системи управління, спрямований на реалізацію групи однотипних управлінських завдань локального характеру. Їх об'єктом найчастіше є конкретний процес, планові результати якого визначаються в якості цілей підсистеми. Базуючись на єдиних методичних принципах і підходах в рамках загальної стратегії управління, дані підсистеми містять у собі індивідуальний набір регламентів, управлінських механізмів і процедури. Безпосередня експлуатація підсистем забезпечується конкретними штабними службами або окремими їх співробітниками. У структурі маркетингу персоналу підприємства функціонують шість операційних підсистем [13]:

- підсистема планування персоналу;
- підсистема залучення персоналу;
- підсистема розвитку персоналу;
- підсистема управління резервом на просування (в інших галузях і сферах діяльності вона частіше включається до складу підсистеми розвитку);
- підсистема оплати праці персоналу;
- підсистема соціально-психологічної підтримки персоналу.

Розглянемо загальні вимоги до їх формування:

- підсистеми повинні бути методично сумісними, тобто не можуть містити елементів (методів, процедур і т. д.), функціонування яких об'єктивно ускладнює нормальну експлуатацію інших підсистем;
- загальна їх структура повинна відповідати наступній логічній схемі: «визначення цілей процесу – планування і організація процесу – оперативне управління процесом – оцінка результатів процесу шляхом зіставлення їх з раніше запланованими цілями»;

Блок ресурсного забезпечення системи маркетингу персоналу забезпечує принципову можливість функціонування всіх операційних підсистем у цілому і містить у собі [12]:

- забезпечення інформаційного характеру;
- забезпечення інструментального характеру;

- забезпечення нормативно-методичного характеру;
- забезпечення організаційного;
- забезпечення фінансами.

Забезпечення інформаційного характеру визначається як формалізована сукупність вихідних даних для прийняття конкретних управлінських рішень і диференціюється за двома напрямками:

- інформація зовнішнього характеру, що сприяє підвищенню ефективності маркетингу персоналу ;
- внутрішньоорганізаційна інформація що стосується питань управління кадровим потенціалом.

Під час планування забезпечення інформаційного характеру рекомендується дотримуватися кількох загально методичних правил [9]:

- інформація повинна бути систематизована в відповідні бази даних, тобто придатна для комп'ютерної обробки;
- процес передачі даних повинен здійснюватися не в довільній формі, а по закріпленім в нормативному порядку інформаційних каналах, сформованим за жорсткої схемою: «джерело інформації – зміст інформації – термін передачі інформації – одержувач інформації»;
- додатковою підтримкою механізму інформаційного забезпечення повинна виступати персональна адміністративна відповідальність посадових осіб підприємства за дотримання нормативного порядку передачі управлінської інформації.

Інструментальне забезпечення розглядається як формалізована номенклатура типових (уніфікованих) методів маркетинг персоналу, за характером впливу диференційованих на три базових групи:

- адміністративні методи (звільнення, посадові переміщення і т. п.);
- економічні методи (підвищення окладу, позбавлення премії і т. п.);
- психологічні методи (психотехніка і ін.).

Забезпечення нормативно-методичного характеру – це сукупність зовнішніх і внутрішніх регламентів, а також інших документів, які:

- встановлюють зовнішні вимоги і обмеження в діяльності суб'єктів господарювання по кадровому напрямку (наприклад, трудове законодавство);
- визначають внутрішні регламенти маркетингу персоналу, самостійно встановлюються банком виходячи з власних потреб і мають нормативний характер для всіх його підрозділів і співробітників (наприклад, посадові інструкції, положення про оплату праці і т. п.);
- роз'яснюють, коментують і пропонують різні варіанти вирішення конкретних управлінських завдань в рамках системи (наприклад, коментарі до КЗпП, внутрішні методичні рекомендації з боку служби персоналу для керівників структурних підрозділів тощо).

Механізм системи маркетингу персоналу повинен містити такі складові, як:

- техніко-економічна;
- організаційно-економічна;
- правова;
- соціально-психологічна;
- педагогічна

Техніко-економічна складова відображає рівень розвитку конкретного виду діяльності, особливості використовуваних у ньому технік та технологій.

Організаційно-економічна складова містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу.

Нормативно-правова складова включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом.

Соціально-психологічна складова відображає питання соціально-психологічного забезпечення маркетингу персоналу, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику роботи.

Роз'яснювальна складова передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням персоналу, наставництвом.

Основними цілями механізму кадрового маркетингу є:

- організаційні;
- мотиваційні;
- економічні цілі.

Організаційні цілі системи маркетинг персоналу включають:

- стабільні комунікаційні процеси між відділами;
- формування гнучкої до кризи організаційної структури та структури управління установою;

- правове та інформаційне забезпечення системи маркетинг персоналу.

Мотиваційні цілі системи маркетинг персоналу включають:

- управління розвитком персоналу;
- управління мотивацією поведінки персоналу;
- управління соціальним розвитком;
- зниження плинності кадрів і запобігання різних криз в трудовому колективі (психологічних, байдужості до роботи, кризи взаємовідносин).

Економічні цілі системи маркетинг персоналу включають підвищення конкурентоспроможності установи за рахунок трудової і творчої активності персоналу, підвищення ефективності праці (зокрема, досягнення максимального прибутку), забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. [11].

1.2 Роль та завдання HR-маркетингу в процесі формування технологій маркетингу персоналу підприємств

HR-маркетинг, або доступною мовою – фахівець із «людських ресурсів», професія для України нова, але популярна не по годинам, а по хвилинам. Більше того, на сайтах вакансій – це одна з найбільш затребуваних професій, так само як і одна з найбільш оплачуваних. За цими показниками, варто зазначити, фахівці у сфері HR поступаються лише фахівцям у сфері комп'ютерних технологій. Хто ж вони, представники професії, які скорочено називають «ейчарами» ?

Примітно, що в Україні поки що професію у сфері HR-маркетингу розуміють у дуже вузькому значенні як людей, які займаються підбором персоналу; в той же час, за різними дослідженнями, до функцій спеціалістів HR-маркетингу, окрім підбору персоналу, належить:

- ведення кадрової документації;
- розробка системи мотивації співробітників;
- формування та підтримка корпоративної культури;
- оцінка діяльності співробітників;
- організація навчання співробітників;
- адаптація працівників;
- безпосереднє навчання та розвиток співробітників та інші функції.

Розглянемо професійний стандарт фахівця у сфері HR-маркетингу.

Перелік трудових функцій спеціаліста HR-маркетингу включають до трудового договору або посадової інструкції. Конкретний список функцій залежить від багатьох факторів:

- розміру та напрямку компанії;
- кількості співробітників, які входять до відділу роботи з персоналом тощо.

До загальних функцій фахівця HR-маркетингу з професійного стандарту «Спеціаліст з маркетинг персоналу» включають:

- документаційне забезпечення роботи з персоналом;
- забезпечення кадровими ресурсами;
- формування системи оцінки персоналу;
- формування системи розвитку персоналу;
- формування системи оплати та нормування праці персоналу;
- формування соціальної політики щодо персоналу;
- операційний маркетинг з персоналом;
- стратегічний маркетинг роботи з персоналом;
- формування системи роботи з іноземним персоналом чи організаційно-документаційний супровід (забезпечення) роботи з іноземним персоналом.

Потрібно враховувати, що, що посадову інструкцію не потрібно перевантажувати обов'язками, які не виконуватимуть конкретно спеціалісти у сфері HR-маркетингу. Щоб успішно виконувати поставлені завдання, фахівці з HR-маркетингу повинен мати професійні та особистісні компетенції.

Професійні компетенції – це сукупність знань, умінь, установок та форм поведінки, яка формує здатність співробітника виконувати в компанії свою роботу належним чином та на потрібному рівні якості.

Особистісні компетенції – якості людини, пов'язані з тим, як вона буде відносини з іншими людьми, як ставить перед собою та вирішує завдання, як використовує інформації. Вони значно підвищують шанси в успіху.

Якщо спеціаліст у сфері HR-маркетингу має аналітичні та організаторські здібності, він успішно:

- проведе навчальні програми;
- створить системи навчання для працівників;
- упровадить індивідуальні мотиваційні пакети для колег;
- спроектує та впровадить різні соціальні програми (рис. 1.2).

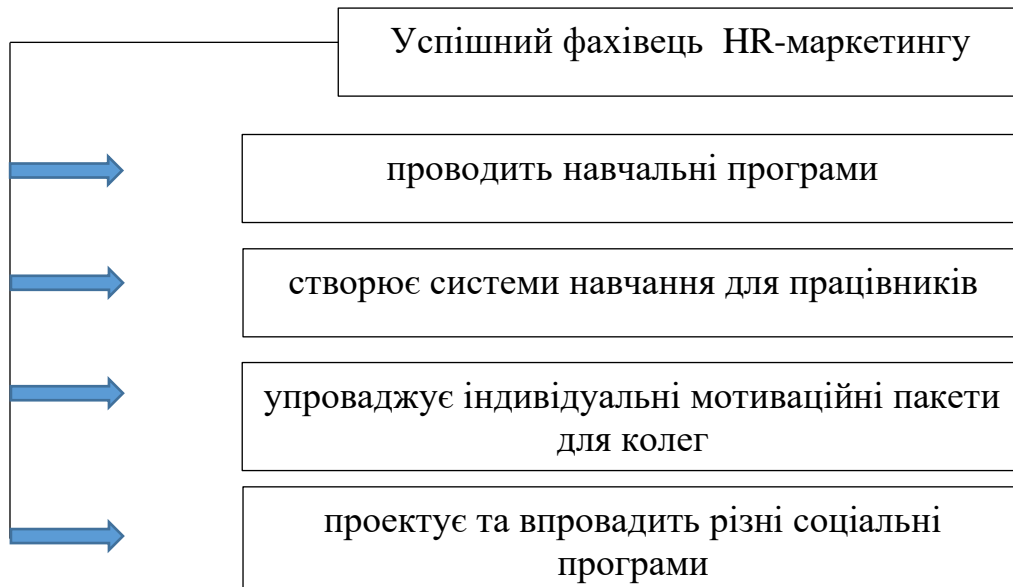


Рис.1.2 Компетенції успішного фахівця HR-маркетингу

Потрібно враховувати, що компетенції спеціаліста HR-маркетингу удосконалюються з досвідом. Проте ейчар має прагнути цього сам,

розвиватися, працювати з собою і періодично проходити курси. Це пов'язане з тим, що знання, отримані під час початкового навчання, старіють.

Розглянемо, які навички повинен мати фахівець HR-маркетингу. Навички та знання, якими повинен володіти спеціаліст HR-маркетингу, безпосередньо залежать від кола обов'язків та специфіки конкретної компанії. Розглянемо на прикладах, як змінюються вимоги до спеціаліста з персоналу залежно від напрямку діяльності.

Приклад 1. Підприємство використовує працю іноземних громадян. У такому разі фахівець з HR-маркетингу повинен мати:

- навички письмових та усних переговорів мовою держави претендента;
- знання нормативної бази, міграційного та трудового законодавства;
- документообігу з питань працевлаштування іноземних громадян.

Приклад 2. Підприємству необхідно провести атестацію, щоб створити кадровий резерв. У цьому випадку фахівець HR-маркетингу має вміння:

- проводити атестаційні заходи, підбирати методи проведення атестації, розробляти тести;
- вести документообіг з атестації: складати положення про атестацію, наказ про проведення атестації, схеми проведення атестації;
- користуватися спеціалізованим програмним забезпеченням з обліку даних атестації від запуску до підбиття підсумків.

Таблиця 1.1

Фронт діяльності та основні вимоги до фахівця з HR-маркетингу

Обов'язки спеціаліста (трудові функції)	Дії для праці	Корисні рекомендації для ефективного виконання посадових обов'язків
Збір інформації про потреби організації в персоналі	Аналіз планів, стратегії та структури організації	Як зробити аналіз структури організації для визначення потреб у персоналі
Оцінка, розстановка, навчання персоналу	Аналіз особливостей організації роботи та виробництва на конкретних робочих місцях	Як зібрати інформацію для отримання заявки на підбір персоналу

Продовження таблиці 1.1

Організація процедур зі звільнення персоналу	Аналіз особливостей організації роботи та виробництва на конкретних робочих місцях	Як зібрати інформацію для отримання заявки на підбір персоналу
Організація мотивації персоналу	Аналіз ринку праці з організації роботи на аналогічному виробництві та робочих місцях	Як провести аналіз ринку праці
	Формування вимог до вакантної посади (професії, спеціальності) та їх корекція	Як скласти заявку на підбір персоналу
	Аналіз ринку праці та персоналу організації за профілем вакантної посади (професії, спеціальності)	Як повести аналіз ринку праці

Розглянемо 5 сучасних маркетингових інновацій при роботі з персоналом в діяльності фахівця HR-маркетингу.

1. *Використання нестандартних методів оцінки персоналу.*

Наприклад, фахівці HR-маркетингу визначають сфери вродженого таланту за відбитками пальців, призначення та тип особистості претендента за допомогою соматипології, фізіогноміки тощо.

2. *Можливість для кандидата вибирати позицію.* Зрозуміло, що фахівці HR-маркетингу не пропонують претендувати на управлінську посаду, але дають право обрати серед інших вільних вакансій. Якщо фахівець HR-маркетингу почне практикувати такий підхід, це дасть співробітникові шанс розкритися. Крім того, людина не відчуватиме постійний дискомфорт і не йтиме на роботу як на каторгу тільки через те, що вона займається улюбленою справою. Недарма Конфуцій говорив: «Займися улюбленою справою і не працюватимеш жодного дня».

3. *Турбота про ментальне здоров'я та благополуччя підлеглих.*

Сучасні керівники активно переймають досвід колег з інших країн, які вже давно впроваджують 3 програми у систему маркетинг персоналу:

- employeeassistanceprogram – допомога працівникам;
- well-being – благополуччя підлеглих;
- work-lifebalance – баланс роботи та особистого життя.

4. *Здійснення навчання співробітників у форматі відео інструкцій*

Todo. Фахівці HR-маркетингу повертають культуру наставництва та безперервного навчання співробітників. Вони залишають багатогодинні лекції та навіть вебінари в минулому, повністю ламають стереотипи. Потрібно брати із них приклад – зробити навчання та розвиток персоналу у компанії ефективним.

5. *Відкритий обмін досвідом та інформацією.*

Сучасні менеджери з персоналу створюють культуру, інфраструктуру та процедури, які дозволяють співробітникам аналізувати досвід, ділитися інформацією та перетворювати її на ресурс компанії. Якщо фахівець з HR-маркетингу вирішить перейняти ідеї, не потрібно забувати про емоції, стосунки та цінності. Потрібно робити ставку на усвідомлених працівників. Так фахівець з HR-маркетингу зможе підняти бізнес на новий рівень.

У період спаду економіки управлінці змушені змінювати тактику поведінки та управління, економити на всьому, але водночас не обмежувати персонал. Щоб балансувати та виживати, потрібно не тільки проявляти аналітичні та організаторські здібності, а й пропонувати креативні ідеї та не боятися експериментувати.

Отже, HR (humanresources) – це робота з людськими ресурсами, що має на меті: якісне маркетинг персоналу, розстановку пріоритетів, розвиток співробітників, визначення персональних траєкторій та цілей для кожного з них. При цьому до функціональних обов'язків фахівців з HR-маркетингу відносяться усі ділянки маркетинг персоналу, включаючи рекрутмент, оцінку, адаптацію, розвиток, навчання, мотивацію персоналу, кадрове діловодство,

компенсації та пільги. Водночас, ці процеси не залишаються незмінними, а постійно видозмінюються та удосконалюються під впливом сучасних світових трендів.

1.3 Методичні підходи до побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу

Розкриємо суть процесного підходу в системі маркетингу персоналу в аспекті методичних підходів, який полягає у розгляді всієї діяльності, що протікає всередині системи маркетингу персоналу підприємства, як мережі взаємодіючих процесів, які реалізують завдання забезпечення та розвитку персоналу необхідної кваліфікації та компетенції для досягнення стратегічних цілей.

М.В. Мартиненко пропонує методичні аспекти реалізації проекту впровадження процесного підходу до маркетингу персоналу залежно від типу системи маркетингу персоналу [18].

Тип системи маркетингу персоналу – відділ кадрів.

Метод впровадження процесного підходу – реінжиніринг – докорінна перебудова процесів та структури системи маркетингу персоналу.

- термін реалізації проекту – від 2-х до 5-ти років;
- потрібно залучення значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів, ризик неповернення інвестицій дуже високий;
- адміністративний спосіб застосування (опір персоналу);
- суб'єкти впровадження процесного підходу до маркетингу персоналу – зовнішні консультанти (провідна роль), фахівці різних підрозділів.

Впровадження процесного підходу до маркетингу персоналу відбувається у більш м'яких формах, частково та поступово, ідентифікуються та формалізуються відповідно до канонів процесного підходу.

Тип системи маркетингу персоналу – служба персоналу.

Метод впровадження – перебудова процесів у системі маркетингу персоналу – збереження в основному існуючих процесів, видаляються зайві, малопродуктивні процедури та підпроцеси.

- термін реалізації проекту – від кількох місяців до 1-2 років;
- потрібно виділення значних матеріальних, фінансових, людських ресурсів – ризики та трудомісткість залежать від складності розв'язуваних завдань та кількості процесів, що піддаються перебудов;
- спосіб впровадження процесного підходу до маркетингу персоналу – адміністративно-демократичний (персонал розуміє суть і важливість змін, що відбуваються в системі маркетингу персоналу, готовий йти на контакт, але для ініціації проекту необхідний директивний вплив);
- суб'єкти здійснення змін – спеціалісти служби маркетингу персоналу та інших підрозділів, зовнішні консультанти.

Науковий колектив у складі В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур зазначає, що *метод впровадження процесного підходу до маркетингу персоналу* – це покращення існуючих процесів на рівні окремих функцій [8].

- впровадження процесного підходу – частина процесу поліпшення, що постійно триває – короткострокові проекти;
- необхідні ресурси вишуковуються у межах існуючих бюджетів;
- зусилля щодо впровадження мінімальні, а ризики прогнозовані;
- спосіб впровадження процесного підходу до маркетингу персоналу – демократичний (весь персонал бере участь у проекті на правах суб'єкта, який приймає рішення);
- суб'єкти здійснення змін – фахівці служби персоналу та інших підрозділів (фокус-групи – провідна роль), зовнішні консультанти (що курує роль).

Застосування вказаних методичних підходів означає:

- по-перше, розгляд усієї діяльності з маркетингу та маркетингу персоналу як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії та реалізують мету її існування;

- по-друге, передбачає кардинальні зміни у статусі та вимогах до працівників компанії;
- по-третє, зміни у статусі та вимогах до працівників вносять суттєві корективи у процес «маркетингу персоналу» та його окремі підпроцеси чи бізнес-дії.

На думку Копець Г.Р., процесний підхід передбачає розширення структури критеріїв відбору, серед яких мають бути такі, як здатність до самоорганізації взаємодії з іншими учасниками бізнес-процесів, клієнтоорієнтованість, навички контролю над ресурсами, що надходять з інших процесів, інформацією та ін. Відповідно, змінюється набір методів та методичних інструментів оцінювання кандидатів. Аналогічні трансформації відбуваються і в інших напрямках діяльності з маркетингу персоналу [12].

На сьогоднішній день, в управлінській практиці застосовуються різні методичні підходи до маркетингу персоналу, найбільш традиційні та популярні з яких [23]:

- функціональний;
- системний;
- ситуаційний;
- проєктний.

Розуміючи відмінні риси кожного з них, слід визнати, що вони повинні не виключати, а доповнювати один одного.

Також розглянемо маркетингу персоналу як один з методів побудови бізнес-процесів маркетингу. Він є однією з найважливіших сфер життя організації, яка здатна збільшити її ефективність, а саме поняття «організаційний розвиток» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Система маркетингу персоналу забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з персоналом, поліпшення адаптації та мотивації персоналу. Суть маркетингу персоналу полягає в налагодженні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин між працівником

та роботодавцем. В основі таких відносин лежать форми, принципи та методи впливу на поведінку, мотивацію та результати працівників з метою отримання максимальної продуктивності та налагодженої роботи. Маркетингу персоналу займає одне із провідних місць у системі управління організацією. Ця сфера управління має відмінні показники діяльності та характеристики, спеціальні процедури і методи – атестація, навчання та адаптації; методи вивчення та напрямки аналізу змісту праці робітників, фахівців та керівників.

Насправді компанії по-різному підходять до роботи з персоналом. Найчастіше, якщо ми розглядаємо невеликі підприємства, то HR-процеси неформалізовані чи слабоформалізовані. Для ведення звітності щодо ознайомлення з кадровим документообігом використовують Excel, формують реєстри, видають накази, службові записки, пишуть програми навчання, але не завжди є чітко прописаний, структурований та сформований бізнес-процес у кожному напрямі служби. Тим часом, маючи систему бізнес-процесів та працюючи в ній, у керівників з'являється можливість відстежувати, якому етапі ведеться робота з кожному запущеному етапу процесу [21].

Узагальнюючи викладений в даному розділі інформативно – дослідницький матеріал, необхідно зазначити, що маркетингу персоналу набуває інший зміст при застосуванні процесного підходу. Так змінюється:

- по-перше, вимоги до персоналу, зокрема, кожен працівник, виступаючи виконавцем або власником процесу, відповідає не тільки за функції, а за якість процесу в цілому, встановлює і підтримує горизонтальні і вертикальні зв'язки з іншими учасниками, сприяє задоволенню попиту споживачів результатів процесу;

- по-друге, діяльність з маркетинг персоналу, представлена у вигляді процесу, передбачає виділення і керування такими атрибутивними складовими, як «входи», «виходи», «ресурси», «постачальники», «споживачі» та ін.;

- по-третє, статус і зв'язок маркетинг персоналу з іншими процесами, обов'язкове включення його в єдину систему процесів організації;

- по-четверте, зміст та нормативно-методичне забезпечення технологій маркетинг персоналу, зокрема, доповнюються критерії, методи та суб'єкти оцінки, відбору, адаптації персоналу, коригується склад показників аудиту під процесів маркетинг персоналу тощо.

Отже, загальна сукупність методів побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу на підприємстві дозволяє надалі ідентифікувати прийняту на підприємстві систему маркетингу персоналу. Так, із загальних позицій можна розглядати такі методичні елементи :

- багатоланкові технології (послідовне виконання серії взаємопов'язаних управлінських завдань бізнес – процесів маркетингу персоналу);
- комунікаційні технології (організація трудових відносин між окремими працівникам у межах виділеного структурного підрозділу) та між підрозділами, що функціонально взаємодіють між собою при виконанні тієї чи іншої трудової функції);
- індивідуальні технології (стосовно окремо взятого працівника без урахування виконання трудових обов'язків інших працівників).

В рамках розглянутих методичних прийомів побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу, надалі їх можна деталізувати на види, умовно об'єднавши, об'єднати у наступні групи:

- процеси залучення персоналу;
- освітні персонал-технології;
- процеси найму, підбору та розміщення штатного персоналу;
- процеси пов'язані з підвищенням ефективності та продуктивність праці;
- процеси організації контролю над виконанням трудових функцій персоналу та ін.

Різноманітність існуючих методів побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу є значною, проте, найбільшу ефективність використання методів принесе лише застосування їх у комплексі, а не окремо.

Таким чином, при постійному вдосконаленні маркетингу персоналу на виході колектив отримує повне задоволення своїх потреб, а підприємство – реалізацію своїх власних інтересів, та отримання прибутку.

Важливе місце в структурі методичних підходів до побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу займає мотиваційний фактор.

В сучасних умовах мотивація, залучення і стимулювання співробітників відіграють важливу роль в економічному прогресі. Позитивна мотивація персоналу є одним з факторів забезпечення конкурентних переваг і стратегічної стійкості підприємства.

У даному питанні дипломної роботи ми розглянемо види і концепції мотивації в системі маркетингу персоналу.

Перетворення інтелектуального потенціалу співробітників в провідний чинник економічного зростання і конкурентоспроможності можливе за наявності позитивної мотивації персоналу в організації.

Мотивація – це весь загальний мотивів, які спонукають працівника до діяльності, що має певну мету та спрямованість згідно визначеної мети.

Мотивація персоналу – це процес стимулювання співробітників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей торгової установи. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання людських ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу.

Розрізняють дві форми мотивації:

- внутрішню;
- зовнішню.

Зовнішня мотивація являє собою сукупність засобів та прийомів для досягнення визначеної мети, наприклад, зайняти вищу посаду, заробити гроші, отримати визнання. При цьому вона може використовуватися в двох напрямках: як стимул при очікуванні переваг – принцип надії; як засіб тиску при очікуванні недоліків – принцип страху. Зовнішня мотивація значно впливає на поведінку людини, але ефективність її дії обмежена, поки вона сприймається як стимул або тиск.

Внутрішня мотивація – це розуміння сенсу, переконаність. Така мотивація може виникнути у випадку, коли сам працівник сприймає діяльність як гідну та таку, що є доцільною.

Існує безліч теорій мотивації персоналу, в яких показано, що справжні причини, що змушують людину працювати з максимальними зусиллями, надзвичайно складні і різноманітні.

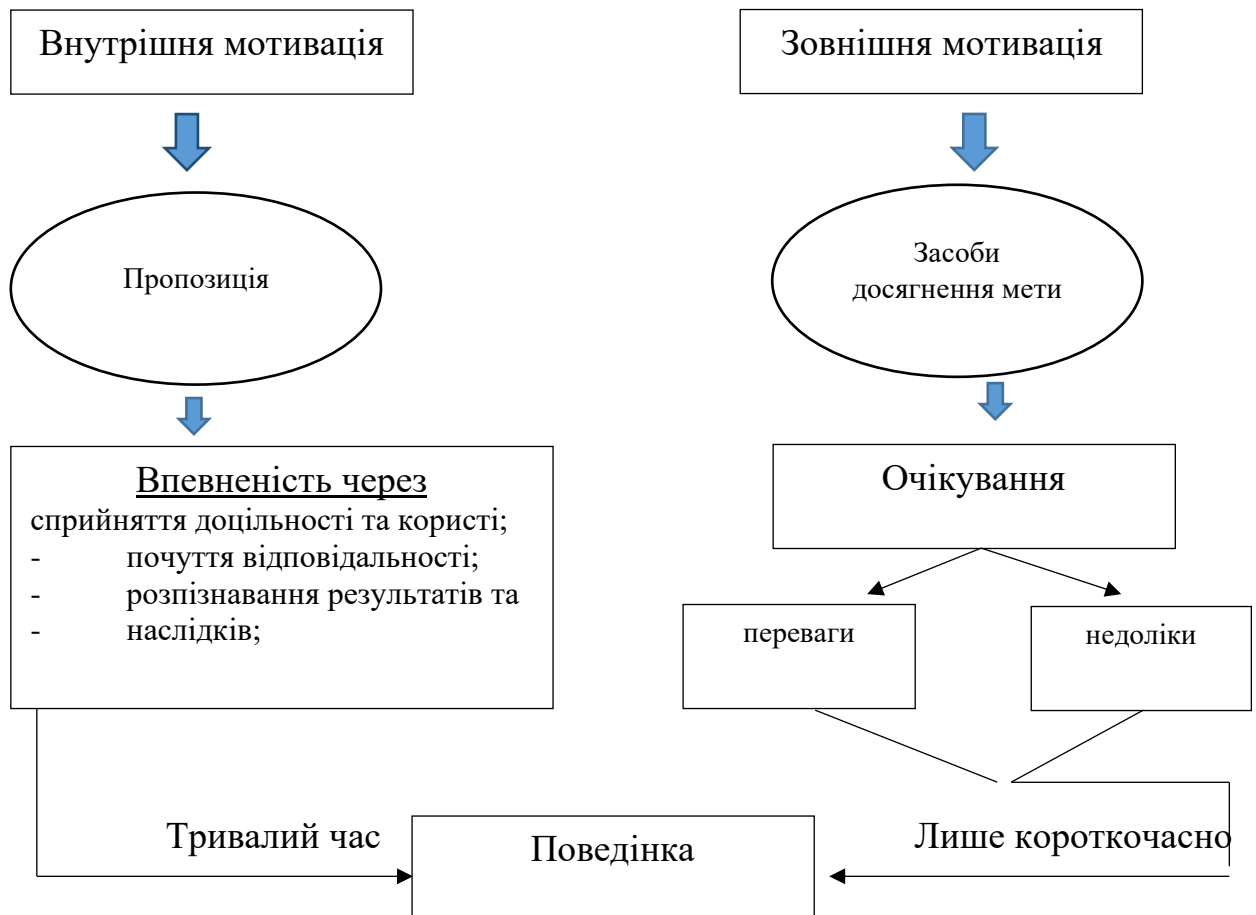


Рис.1.3 Формування поведінки на основі факторів зовнішнього і внутрішньої мотивації [11]

Розрізняють дві групи мотиваційних теорій:

- змістовні теорії ;
- процесуальні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше. Розглянемо деякі змістовні теорії мотивації:

Принципова модель мотивації через потреби зводиться до простої логічної побудови (рис. 1.4), суть якої полягає ось у чому [37].

Відчуваючи фізіологічно чи психологічно якусь потребу (брак чого небудь), людина прагне її задовольнити. На цьому ґрунті виникають прагнення до певних дій, які визначають характер вчинків. Іншими словами, потреби людини детермінують мотиви її поведінки, змушують діяти так чи інакше.

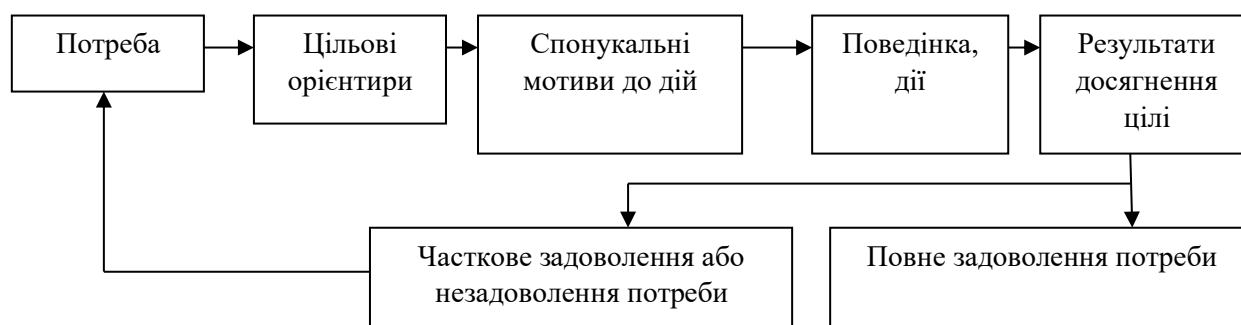


Рис.1.4 Модель мотивації поведінки людини через потреби [24]

Зв'язок між потребами людей та їх поведінкою в реальній дійсності можна використовувати в інтересах управління, адже з позицій психології управління розглядається як вплив однієї людини, наділеної владою і повноваженнями (керівника), на поведінку іншої людини (підлеглого), яка не має такої влади і повноважень.

Можливості управлінського впливу на поведінку людей через урахування їх потреб практично, реалізуються засобами мотивації праці.

Вивчення природи людських потреб як категорії, з якої бере витоки мотивація до праці, значно розширило уявлення про цю проблему і дало змогу зробити суттєво важливі для практичного маркетингу узагальнення. Встановлено, зокрема, що існує безліч людських потреб, які впливають на мотивацію, проте структура потреб конкретної людини є суто індивідуальною, тобто для кожної особистості характерний свій «спектр» потреб та їх пріоритетність. Не всі потреби адекватні з точки зору важливості в мотиваційному процесі. Окремі з них домінують і по суті притаманні всім людям.

Загальнолюдські потреби прийнято класифікувати на первинні і вторинні.

Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними і переважно успадковуються людиною. До них належать потреби в їжі, повітрі, одязі, житлі тощо.

Вторинні потреби в основі своїй психологічні і, як правило, набуваються з досвідом. Це наприклад, потреби в успіху, повазі з боку інших людей, у змістовній роботі, здобутті певного статусу. Набір вторинних потреб людини дуже різноманітний.

Усвідомлюючи певну потребу, людина концентрує свої зусилля на досягнення цілі, в реалізації якої вбачає засіб задоволення потреби. Коли поставленої цілі досягнуто і потреба виявляється задоволеною, людина за аналогією прагнучиме повторити ту поведінку, яка забезпечила цей результат. Оскільки потреби зумовлюють прагнення людини до їх задоволення, завдання маркетингу полягає з тому, щоб [31]:

по-перше, за допомогою постійних спостережень виявляти активні потреби підлеглих, які спонукають їх до дій;

по-друге, дати можливість людям задовольняти свої найважливіші потреби, якщо, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації, вони ефективно працюють, тобто засобом управління створювати такі ситуації, які б дали змогу людям, поведінка яких відповідає цілям організації, задовольняти свої потреби;

по-третє, всіляко прагнути до того, щоб розпорядчі дії і управлінські рішення не суперечили потребам персоналу.

На підставі наукового осмислення психологічних мотивів поведінки людини в процесі праці було створено низку прагматичних моделей мотивації, які успішно використовуються в практиці управління. Концептуальні засади цих моделей найбільш системно розроблені в теоретичних дослідженнях А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума їх наукові підходи до розв'язання проблеми мотивації і нині залишаються актуальними.

Теорія мотивації А. Маслоу ґрунтується на твердженні, що всі людські потреби можна поділити на п'ять основних категорій [26]:

1. Фундаментальні потреби – в їжі, воді, одязі, відпочинку, житлі (фізіологічні потреби).
2. Потреби в забезпеченні безпеки і надійності існування – захисту від фізичних і психологічних небезпек, гарантування прожиткового мінімуму, отримання медичної допомоги, забезпеченості в старості (потреби в безпеці і впевненості в майбутньому).
3. Потреби належати до певної соціальної групи, бути повноправним членом виробничого колективу, мати хороші стосунки з колегами по роботі, керівником, підлеглими (соціальні потреби).
4. Потреби мати певний статус, бути визнаним, користуватися повагою оточуючих завдяки компетентності і особистим якостям (егоїстичні потреби).
5. Потреби в реалізації потенційних можливостей, у творчій праці, розв'язанні нестандартних завдань, прийнятті самостійних рішень, самовдосконаленні (потреби в самоактуалізації).

За теорією А. Маслоу, основні типи потреб можна зобразити у вигляді ієрархічної структури пірамідальної форми (рис. 1.5).



Рис.1.5 «Піраміда» потреб А. Маслоу[19]

Мотиваційний вплив потреб на поведінку відображується по вертикалі піраміди знизу вгору. Спочатку характер поведінки визначають фундаментальні потреби, потім у міру їх задоволення актуалізуються потреби, які за ієрархією стоять слідом за ними. Задоволена потреба втрачає значення як мотивуючий фактор і не впливає на поведінку людини. У кожному наступному моменті роль домінанти приймає на себе потреба більш високого ієрархічного рівня; Умовно кажучи, коли людина відчуває голод, вона спочатку шукатиме їжу, потім подбає про притулок, а вирішивши проблеми харчування і житла, почне думати про соціальні контакти та повагу до себе з боку оточуючих і, нарешті, про те, як самоствердитися, реалізуючи потенціальні можливості своєї особистості.

За підрахунками А. Маслоу, базові потреби пересічної людини в середньому задовольняються: по першій групі – на 85 % по другій – на 70, по третій – на 50, по четвертій – на 40, по п'ятій – на 10 %. Ці показники слід сприймати з великою часткою умовності і з поправками на рівень розвитку національної економіки та демократично-правових засад суспільства. На високих щаблях ієрархії потреб, за А. Маслоу, більшість людей перебуває лише в багатих, демократично розвинутих країнах.

Теорія А. Маслоу широко визнана науковцями і практиками управління багатьох країн світу. Вона і понині служить наочною концептуальною моделлю структури потреб, достатньо виразно описує процес мотивації, дає змогу опрацьовувати конкретні методи впливу на поведінку підлеглих через задоволення їхніх потреб, особливо на ступенях вищого порядку.

Водночас окремі базові положення цієї теорії не дістали цілковитого підтвердження практикою. Ієрархічна структура потреб виявилася не такою суворо послідовною, як у Маслоу. Основні потреби окремих людей можуть виникати дещо в іншому порядку; Домінуючим фактором їхньої поведінки можуть бути вторинні потреби задовго до того, як будуть задоволені первинні. Не завжди спостерігається сильна кореляція між активною потребою і поведінкою людини. Одна з потреб може домінувати, але людина в своїх

вчинках не обов'язково керується лише нею. Отже, процес мотивації через потреби не є настільки елементарно простим, як за теорією А. Маслоу. Насправді він досить складний, мінливий і з певною часткою невизначеності. До того ж, не можна розраховувати на те, що, спрацювавши успішно Один раз, мотивація через потреби в інших аналогічних ситуаціях стопроцентно забезпечить очікуваний ефект.

Теорія Ф. Герцберга пропонує дещо відмінну від попередньої модель мотивації. В ній потреби досліджуються не безпосередньо, а через комплекс пов'язаних з ними факторів, які впливають на поведінку людей, викликаючи почуття задоволення чи незадоволення роботою. Залежно від ролі в мотиваційному процесі пропонується поділити фактори на дві категорії [50]:

- гігієнічні, пов'язані з середовищем, в якому виконуються робота (умови роботи, рівень заробітної плати, ступінь контролю» з боку керівника, характер стосунків з керівництвом, колегами по роботі, підлеглими та ін.);
- мотиваційні, пов'язані з характером змістом роботи (ступінь відповідальності, можливість визнання і схвалення результатів роботи, умови для просування по службі, перспективи для ділового і творчого зростання, та ін..).

На думку Ф. Герцберга, наявності гігієнічних факторів, недостатньо для мотивації, це лише виключає почуття незадоволення роботою. Мотивація забезпечується дією так званих мотивуючих факторів, до числа яких Ф. Герцберг відносить творче начало виконуваної роботи, можливість проявити свої здібності і кваліфікацію, самостійно в межах своєї компетентності планувати роботу і приймати рішення.

Між теоріями мотивації А. Маслоу і Ф. Герцберга багато спільного. Гігієнічні фактори в теорії Ф. Герцберга відповідають фундаментальним потребам в їжі, одязі, житлі, а мотиваційні по суті порівнянні з четвертим і п'ятим ступенями ієрархічної структури А. Маслоу, Однак, як уже зазначалося, Ф. Герцберг не вважав гігієнічні фактори, пов'язані з фундаментальними потребами людини, джерелом мотивації її праці. В цьому

полягає концептуальна відмінність його підходу. Відсутність незадоволеності не є задоволеністю, стверджував Ф. Герцберг, і тому не може бути, мотивом для підвищення продуктивності праці.

Закладені в теорії Ф. Герцберга ідеї свого часу привернули увагу науковців і практиків, хоча сприйняття їх не було однозначним. Ф. Герцберг удосконалив окремі положення теорії А. Маслоу, краще пристосував їх до умов процесу управління в організаціях. Заслуга Герцберга полягає в тому, що, за словами американських спеціалістів, «він озброїв менеджерів хоча й це зовсім досконалим, але практичним інструментом мотивації персоналу». Викликає, зокрема, інтерес запропонована Ф. Герцбергом модель мотивації працівників управління при наданні додаткових повноважень і збільшенні функціонального навантаження.

Таблиця 1.2

Мотивація працівників управління залежно від обсягу їхніх повноважень та функціонального навантаження

Характер делегованих повноважень	Мотивуючі фактори
Послаблення контролю при збереженні підзвітності	Відповідальність і самостійне виконання роботи
Збільшення підзвітності	Відповідальність і схвалення діяльності
Надання самостійної ділянки роботи	Відповідальність, самостійне виконання роботи і схвалення діяльності
Надання додаткової влади	Відповідальність, самостійне виконання роботи і схвалення діяльності
Забезпечення постійної підзвітності (зворотній зв'язок)	Схвалення діяльності
Доручення нових і складніших завдань	Професійне зростання і підвищення кваліфікації
Надання нової роботи для забезпечення можливості просування по службі	Відповідальність і підвищення по службі

Теорія сподівань В. Врума пояснює механізм мотивації через поведінкові аспекти особистості, насамперед через сприйняття і оцінку можливих наслідків вибраного типу поведінки при досягненні цілі. Не

відкидаючи ролі потреби в мотиваційному процесі, Врум вважає, що необхідною умовою мотивації є сподівання людини на те, що вибраний нею тип поведінки, пов'язаний з прагненням задовольнити активну потребу, в даній ситуації матиме позитивний результат і бажану винагороду. Такий підхід цілком логічний. Справді, перш ніж привести в дію свої зусилля для задоволення потреби, людина зважує очікувані результати; наскільки вони відповідатимуть затраченим зусиллям, які гарантії їх належної оцінки та винагородження, чи сприятливі для досягнення цілі умови оточуючого середовища та ін. Якщо з цих питань з'являються сумніви і невпевненість, то, ясна річ, мотивація послаблюватиметься.

За теорією сподівань, для успішної мотивації праці виняткове значення мають три критично важливих фактори, з приводу яких у підлеглих найчастіше виникають основні надії те сподівання при формуванні мотивів поведінки [17]:

1. Співвідношення затрат праці і результатів. Сподівання на те, що затрачені зусилля матимуть бажані результати.
2. Співвідношення одержаних результатів і винагороди. Сподівання на одержання винагороди за досягнуті результати.
3. Винагороди. Сподівання на достатню цінність винагороди.

При побудові мотиваційної моделі (принципову схему див. на рис. 1.6) зазначені фактори повинні дістати позитивну оцінку (набути якостей зі знаком «4-»), інакше мотиваційний ефект різко знизиться або дорівнюватиме нулю.



Рис.1.6 Логічна модель мотивації за теорією В.Врума [31]

Теорія сподівань порівняно з розглянутими раніше дає змогу повніше

враховувати психологічні особливості конкретних людей. Головний висновок, що випливає з цієї теорії, полягає в тому, що менеджерам, які прагнуть посилити мотивацію персоналу, треба не лише вміти виявляти домінуючі потреби своїх підлеглих, а й по можливості встановлювати позитивне співвідношення між досягнутими ними результатами винагородою. Люди повинні чітко знати, яких результатів очікує від них керівництво, вірити їм те, що їхні зусилля сприятимуть досягненню мети, будуть реалістично оцінені, а винагорода за результати буде вагомою.

Висвітлені теорії дають уявлення лише про основні принципи, на яких ґрунтується мотивація праці на підприємствах та в організаціях, та окремі способи і методи їх реалізації в практичних мотиваційних моделях. Разом з тим слід зауважити, що жодна з цих теорій не дає повної відповіді на весь комплекс питань, пов'язаних з вирішенням проблеми мотивації. В управлінському процесі мотивація і далі залишається одним з найскладніших явищ, в якому переплелися організаційно-економічні, соціологічні аспекти. Час повної розгадки феномена мотивації ще не настав. Такої точки зору дотримується більшість спеціалістів з маркетингу. Вельми цікавою і відвертою щодо цього є, наприклад, думка американського вченого Р. Гендерсона, який зазначає: «Кожен, хто працював з людьми, знає, що існує практично необмежена кількість факторів і способів впливу на мотивації людини. Однак ніхто не знає, як діє механізм мотивації, якої сили має бути мотиваційний фактор і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацьовує. Все, що відомо, так це те, що працівник трудиться заради винагороди і комплексу компенсаційних заохочувальних заходів».

Процесуальні теорії присвячені процесу мотивації, опису та передбаченню результатів мотиваційного процесу, але не стосуються змісту мотивів. Незважаючи на те, що змістовні і процесуальні теорії мотивації розходяться по ряду питань, вони не є взаємовиключними.

Розглянемо основні фактори і методи в системі маркетинг персоналу на

підприємстві засновані на застосуванні механізму мотивації. Незважаючи на суперечливе ставлення до грошей як засобу заохочення ефективних дій (часом небезпідставно стверджується, що грошові виплати за певних умов втрачають стимулююче значення), мотивації засобами матеріального стимулювання на сучасному етапі відводиться ключова роль. Її переваги полягають у тому, що через матеріальну винагороду, як правило, досягається багатосторонній вплив на поведінку людей, оскільки одночасно задовольняється кілька потреб різного типу. Поряд із задоволенням фізіологічних потреб матеріальна мотивація є засобом задоволення потреби безпеки, а також може характеризувати положення людини в суспільстві, ступінь поваги до неї тощо. Зростання матеріальних заохочувальних виплат, тісно пов'язаних з результативністю праці, є показником високої оцінки працівника з боку керівництва, його престижу і соціального статусу. Грошова винагорода певною мірою може розглядатися також як засіб задоволення потреби в самоповазі. Для забезпечення ефективної мотивації праці матеріальна винагорода повинна мати доцільну структурну побудову і оптимальний розмір. Структура матеріальної винагороди підприємницьких організацій «включає переважно два компоненти – оплату праці і пільги матеріального характеру (рис.1.7).



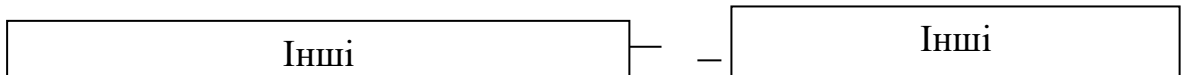


Рис.1.7 Типова структура матеріальних мотиваторів праці в закладах торгівлі
В свою чергу, оплата праці складається з основної заробітної плати та надбавок до неї.

Займаючи центральне місце в системі заходів матеріального стимулювання, оплата праці між тим не завжди виявляється ефективним мотивуючим фактором підвищення її продуктивності. За даними соціологічних спостережень у багатьох трудових колективах, особливо в державних установах та організаціях, оплата праці сприймається як компенсація за перебування на роботі та виконання без особливих старань функціональних обов'язків, як засіб забезпечення необхідних умов виживання. Підвищення оплати праці за цих умов не завжди супроводжується зростанням індивідуального внеску працівників у досягнення більш вагомих результатів у сфері їх діяльності.

В свою чергу, оплата праці складається з основної заробітної плати та надбавок до неї.

Практика свідчить, що для посилення ролі оплати праці в системі заходів мотиваційного впливу на персонал треба забезпечити дотримання таких вимог:

1. Люди, які працюють в організації, повинні надавати оплаті праці великого значення.
2. Оплата праці та її продуктивність мають бути тісно зв'язані між собою.
3. Форми оплати праці повинні враховувати вимоги, що впливають з її ролі в мотиваційному процесі.

Цим вимогам значною мірою відповідає підхід до формування системи оплати праці підприємства, спрямованої на посилення зв'язку між заробітною платою і продуктивністю праці, закладений у мотиваційній моделі Портера – Лоулера. Згідно з цим підходом заробітна плата будь-якого працівника може бути поділена на три компоненти. Одна частина заробітної плати виплачується

за виконання посадових обов'язків, і всі, хто виконує у даній організації аналогічні обов'язки, отримують за це однакову винагороду. Друга частина заробітної плати визначається вислугою років і факторами вартості життя. Всі співробітники фірми отримують цю компоненту заробітної плати, її величина щороку автоматично регулюється. Нарешті, виплата третьої компоненти проводиться не автоматично. Вона варіює для кожного працівника, і її величина визначається досягнутими ним результатами за попередній період. Поганий працівник скоро побачить, що ця компонента його заробітної плати мінімальна, а хороший зрозуміє, що у нього вона настільки ж велика, як і перші дві компоненти, разом узяті. Ця третя компонента не нарощується автоматично, з року в рік вона може змінюватися залежно від результатів, досягнутих працівником за попередній рік. Таким чином, за Е. Лоуером, якщо результативність праці виконавця

падає, то знизиться і заробітна плата через зменшення її змінної частини.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що в різних фірмах і компаніях діють свої системи оплати праці, які складаються переважно з двох частин: основного заробітку і доплат. Доплати, як правило, бувають двох категорій – надбавки до заробітної плати за вислугу років і за заслуги. Здебільшого перевага віддається надбавкам за заслуги.

Прикладом оплати праці з використанням надбавок за заслуги може бути система, яка застосовується в державних установах США. Для керівних кадрів середнього рівня тут встановлені щорічні надбавки за успішне виконання службових обов'язків. Окрім щорічних надбавок керівники цього рівня можуть отримувати також грошові премії від 10 тис. до 25 тис. дол. Працівники регулярно проходять атестації і одержують одну з трьох оцінок: вищу за середню, середню і нижчу за середню. Висловлюються припущення, що дві останні оцінки негативно впливають на почуття самоповаги працівників. За даними проведених досліджень, майже всі працівники оцінюють себе «вище від середнього рівня», а керівники з відомих причин намагаються знизити ці оцінки, боляче вражаючи самолюбство підлеглих, які

вважають, що їх недооцінили. Таким чином, подібна оцінка діяльності може мати негативний вплив на мотивацію працівників.

Важливе значення для посилення мотивації має розмір винагороди. Теоретично при визначенні розмірів матеріальної винагороди необхідно враховувати чотири складові [36]:

- 1) результати аналізу виконання робіт;
- 2) оцінку результативності виконуваних робіт;
- 3) структуру посад;
- 4) стратегію ефективного управління посадами.

На просування по розрядах і посадових рівнях, а також на зміни розмірів заробітної плати діє ціла низка факторів. По-перше, це сприйняття керівником службової діяльності підлеглого. При цьому керівник, як правило, виходить з таких критеріїв:

- 1) цілей, яких досягнуто при виконанні роботи;
- 2) кількості і якості виконаної роботи;
- 3) гостроти потреби в підвищенні кваліфікації певного працівника;
- 4) успішності виконання роботи;
- 5) думки вищого керівництва.

По-друге, це фактори, які безпосередньо не зв'язані з діяльністю певного працівника, проте значно впливають на рівень його заробітної плати. Стосовно організації ці фактори поділяються на внутрішні (фінансові міркування, потреба підтримувати диференціацію між різними посадами, зацікавленість у певному рівні кваліфікації кадрів тощо) та зовнішні (інфляція, коливання на ринку праці, вимоги законодавства та ін.).

На величину заробітної плати впливають також суб'єктивні упередженості керівників відносно віку, статі, піддатливості та вміння підлеглого ладити з начальством. Отже, розмір надбавки до заробітної плати за успішне виконання роботи часто є компромісним рішенням між багатьма факторами, які діють одночасно. Найсуттєвішим фактором, який визначає

зростання заробітної плати, керівники безперечно вважають успішне виконання службових обов'язків.

Крім заробітної плати, до матеріальних мотиваторів належать так звані додаткові пільги – календарна відпустка, оплачувана відпустка у зв'язку з хворобою, пенсійне й соціальне забезпечення та ін. Мотивація через додаткові пільги повинна враховувати запити різних груп населення: так, молодих спеціалістів цікавить здебільшого не розмір пенсійного забезпечення, а скорочений робочий тиждень, наявність двох перерв для відпочинку протягом робочого дня, рівень обслуговування в кафетерії на підприємстві тощо, сімейні працівники швидше віддадуть перевагу збільшенню пільг щодо медичного обслуговування та соціального забезпечення.

Дієвість винагород залежить не тільки від їх типу і розміру, а й від правильного вибору моменту одержання та частоти. Наприклад, винагорода майже не впливає на мотивацію, якщо виплачується через тривалий час від досягнення результатів. Велике значення має не власне винагорода, а створення атмосфери, в якій кожен працівник впевнений, що винагорода відповідатиме затраченим зусиллям і досягнутим результатам, буде справедливою і порівнянною з результатами інших співробітників.

Низька ефективність винагород, які використовують менеджери для закріплення бажаної поведінки підлеглих, часто зумовлюється розбіжностями в оцінці значущості винагороди як, менеджерами, так і самими підлеглими. Звичайно, серйозною перешкодою нерідко тут виступає суб'єктивний фактор. Уникнути суб'єктивізму дає змогу постійний аналіз, а часом інтуїтивне відчуття того, яким саме винагородам віддадуть перевагу співробітники. Тип винагород має якнайповніше відповідати ситуації.

У цілому керівники мають достатній арсенал цілком доступних засобів винагородження своїх підлеглих. Часом схвалення чи доброзичливе висловлювання керівника сприймаються підлеглими як винагорода, заохочення. Менеджер повинен виходити з того, що матеріальна, винагорода, відіграючи основоположну роль у мотивації, без урахування інших факторів,

як правило, не є ефективною., її доцільно поєднувати з організаційно-адміністративними і соціально-психологічними факторами (сприятливими умовами праці, цікавою роботою, участю в прийнятті управлінських рішень, наданням владних повноважень, просуванням по службі і т. ін. [37].

Наукове осмислення мотивації триває. Останнім часом з'явилися нові підходи до формування більш ефективних моделей мотивації. Серед суперсучасних теорій мотивації привертають увагу теорія справедливості та мотиваційна модель Портера – Лоулера, які в принципі доповнюють і поглиблюють концепції, закладені в теорії сподівань, через подальше дослідження і використання індивідуальних якостей підлеглого [32].

В даний час в Україні основою мотивації є рівень заробітної плати і задоволення соціальних потреб. Проте, не можна забувати і про інші види мотивації – про відкрите і гласно визнанні досягнень конкретних співробітників, про надання можливостей для їх самовираження і саморозвитку.

Розглянемо процес застосування оцінки персоналу як елемент побудови системи маркетингу персоналу на підприємстві .

В першу чергу, розкриваючи представлену тему нашої дипломної роботи, розглянемо для яких цілей використовується оцінка персоналу в системі маркетингу:

1. Адміністративна. Сприяє прийняттю управлінських рішень.
2. Інформаційна. Допомагає співробітникам краще розібратися у своїй діяльності, а управлінцям вказує на вузькі місця співробітників.
3. Мотиваційна. Дає співробітникам можливість проявити свої найкращі якості і отримати за це винагороду і визнання [3].

Також, оцінка персоналу, як елемент системи маркетингу персоналу вирішує важливі завдання:

- * допомагає підібрати підходящу управлінську політику;
- * надає зворотний зв'язок;

* сприяє створенню кадрового резерву, що скорочує витрати по підбору нового персоналу;

* сприяє розподілу співробітників усередині організації щодо їх компетенцій;

* виявляє потреби в навчанні і розвитку персоналу. [4]

Слід зазначити, що методи також крім цілей і завдань відрізняються способом оцінки педагогічного персоналу. Всього існує 3 способи:

1. Якісні, які оцінюють співробітника, описуючи і фіксуючи його характеристики і якості;

2. Кількісні, які спрямовані на оцінку за допомогою балів і цифрових вимірювань;

3. Комбіновані, які включають в себе описові та кількісні елементи.

Щоб розібратися, як оцінка персоналу вирішує ті чи інші завдання і цілі, розглянемо всі представлені методи і їх характеристику.

1. Матричний метод.

Для кожної посади складається таблиця-матриця, в якій прописані необхідні ділові та особистісні якості працівника. У таблиці вказано яка оцінка відповідає тому або іншому значенню якості (оцінка варіюється від 0 до 10), а також значимість кожної якості (сума значущості всіх якостей дорівнює 100).

У підсумку сумується добуток оцінки якості та її значущості, який показує числовий результат, та визначає наскільки співробітник відповідає обраним компетенціям. [6]

Переваги методу:

- індивідуальний підхід до кожної посади;
- дає можливість співробітникові зрозуміти які якості найбільш затребувані.

Недоліки методу:

- трудомісткість у використанні;
- значні витрати часу на складання таблиці та погодження балів.

2. Метод системи довільних характеристик.

Ті, хто проводить оцінку виділяють найяскравіші успіхи оцінюваного і головні упущення, після чого обговорюють перераховані якості або поведінку і роблять висновки на цій основі.

Переваги методу:

- допомагає виявити найяскравіших, найбільш активних співробітників, а також тих, хто найчастіше допускається помилок;
- об'єктивна оцінка за рахунок різних думок (кілька оцінювачів).

Недоліки методу:

- розглядаються тільки деякі, процеси діяльності, немає повної картини;
- можливі спірні ситуації в разі протилежних думок серед оцінювачів.

3. Оцінка виконання завдань.

Даний метод схожий на попередній, тільки обговорюються і розглядаються вся трудова діяльність співробітника за певний період часу.

Переваги методу:

- розглядається вся діяльність співробітників, більш точна оцінка;
- об'єктивна оцінка за рахунок різних думок (кілька експертів, що здійснюють оцінку);
- можливість визначити тенденцію розвитку співробітника.

Недоліки методу:

- можливі спірні ситуації в разі протилежних думок серед оцінювачів;
- необхідність фіксувати всю діяльність співробітників;
- можливо упустити будь-які досягнення або упущення співробітників.

4. Метод «360 градусів».

За цим методом працівник оцінюється усіма співробітниками, з якими взаємопов'язаний у трудовій діяльності, і клієнтами. Вся отримана інформація порівнюється і обробляється, після чого робиться загальний висновок про співробітника. [7]

Переваги методу:

- об'єктивна, всебічна оцінка;
- більш активний зворотний зв'язок.

Недоліки методу:

- оцінюються компетенції і в меншій мірі результати діяльності;
- потрібна висока ступінь конфіденційності;
- важко домогтися відвертої думки підлеглих про керівника.

5. Групова дискусія.

Керівники або експерти розмовляють зі співробітником про результати його діяльності та перспективи. Даний метод допомагає визначити активних, амбітних і людей, які логічно розмірковують.

Переваги методу:

- простота в реалізації;
- наявність зворотного зв'язку.

Недоліки методу:

- співробітник може бути не до кінця чесний;
- рівень взаємовідносин співробітника і керівників можуть впливати на підсумки.

6. Ранговий метод.

Керівники складають рейтинг співробітників за певним заздалегідь обраними критеріями, в майбутньому всі результати порівнюються і найчастіше останніх у списку скорочують, тих хто опинився на перших місцях – заохочують.

Переваги методу:

- оцінюють кілька керівників;
- всі співробітники порівнюються між собою і є наочний список ефективності співробітника усередині організації;
- ефективний спосіб заохочення кращого співробітника.

Недоліки методу:

- співробітники порівнюються за одним критерієм, і працівники, які добре проявляють себе в інших категоріях, можуть бути демотивовані, якщо виявляться в кінці списку;

- керівники можуть недобросовісно ранжувати, ґрунтуючись на особистих симпатіях.

7. Метод бальної оцінки.

За кожне досягнення працівника йому присвоюється заздалегідь обумовлену кількість балів, які в наслідку підсумовуються і визначають його загальний діловий рівень.

Переваги методу:

- оцінюється сукупність всіх якостей і досягнень співробітника;
- показує сильні і слабкі сторони працівника;
- всі співробітники оцінюються однаково і об'єктивно, так як оцінки за кожне досягнення заздалегідь обумовлені.

Недоліки методу:

- великі витрати часу;
- трудомісткість методу;
- працівники можуть частково підходити під опис характеристики, але все ж необхідно присвоїть певну кількість балів, вибираючи найбільш підходящі варіант, які в повному обсязі відповідають кандидату.

8. Метод вільної бальної оцінки.

Даний метод відрізняється від попереднього тим, що керівники або експерти присвоюють кожній якості співробітника певну кількість балів у вільній формі, тобто це вирішується частково суб'єктивно, так як немає ніяких рамок. [8]

Переваги методу:

- оцінюється сукупність всіх якостей і досягнень співробітника;
- показує сильні і слабкі сторони працівника;
- кожен оцінюється індивідуально.

Недоліки методу:

- великі витрати часу;
- трудомісткість методу;
- суб'єктивність оцінки.

9. Інтерв'ю.

Найчастіше використовується при прийомі на роботу. Це діалог з потенційним співробітником, щоб визначити його придатність для організації і конкретної діяльності.

Переваги методу:

- є можливість задавати питання і уточнювати всі тонкощі;
- під час діалогу також можна оцінювати кандидата вербально і невербально, тобто враховується манера спілкування і поведінки.

Недоліки методу:

- кандидат може прикрашати свої здібності;
- кандидат може недоговорювати, бути не до кінця чесним;
- під час діалогу може статися конфлікт;
- необхідно ретельно підготуватися до інтерв'ю і не відходити від плану.

10. Тестування.

Передбачає письмову коротку або розгорнуту відповідь на питання тесту. Розрізняють психологічне і професійно спрямоване тестування. У першому випадку визначають особисті якості і особливості, які можуть перешкодити або допомогти співробітникові у виконанні обов'язків, а в другому випадку перевіряють знання необхідні для посадових функцій [9].

Переваги методу:

- швидкий спосіб перевірки кандидата на посаду;
- не перевантажує тестованого.

Недоліки методу:

- відповіді можуть бути нечесні або перебільшені, якщо питання стосуються особистості кандидата;
- якщо питання професійного характеру, то так як в тестах є варіанти відповідей, то є ймовірність, що кандидат випадковим чином буде відповідати вірно, не знаючи відповіді.

В цілому у системі маркетингу персоналу існує велика кількість методів та засобів оцінки персоналу, які можуть бути використані під час підбору кандидатури на займану посаду.

Практичні питання оцінки персоналу будуть розглянуті нами у третьому розділі нашої дипломної роботи.

Так, нами буде проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, аналіз структури персоналу за групою показників.

Для вивчення руху персоналу по підприємству розрахуємо показники руху щодо прийняття та звільнення з роботи, показники плинності кадрів на підприємстві, постійності загального прийому та звільнення.

1.4 Характеристика сучасних світових трендів маркетингу персоналу

У даний час у світовій практиці простежується суттєва зміна різних аспектів маркетингу персоналу. Систематизація наукової літератури з даної проблематики дозволяє виділити такі напрями змін [23,39]:

- зміна соціально-трудових відносин у бік гуманізації, підвищення уваги до психологічних сторін діяльності компанії та до ціннісних аспектів свідомості;
- підвищення ролі та значення маркетингу персоналу у ряді інших функціональних областей маркетингу;
- поява нового предмету маркетингу персоналу – управління інноваціями та організаційним розвитком, управління знаннями;
- якісне зростання інструментальної (інформаційної) оснащеності;
- зміна правил фінансування: замість витрат на персонал – вкладення в персонал;
- передача дедалі більшої кількості непрофільних операційних та частини адміністративних функцій на аутсорсинг та/або їхня автоматизація.

Безумовно, важливо на даному етапі розвитку сфери управління персоналом відстежувати зміни функцій управління, що тягнуть за собою глобальну реструктуризацію у цій сфері.

Світові тенденції ведуть до розвитку соціально-відповідального бізнесу, орієнтованого на кожного конкретного співробітника, який відповідає його потребам та інтересам. Ці тенденції сьогодні стоять в основі стратегічних пріоритетів у багатьох світових компаній.

Актуалізація цих тенденцій у сфері управління разом з технологіями, що динамічно розвиваються, веде до необхідності постійного оновлення та вдосконалення процесів кадрової роботи.

Знаменитий вислів англійського письменника Д. Лоуренса: «Той, хто не дивиться вперед, виявляється позаду», - дуже добре підходить під опис сьогоденних реалій у сфері бізнес-процесів та сфері праці.

Варто відзначити низку основних актуальних положень у сфері маркетинг персоналу. Звичайно, жоден із цих трендів не можна назвати унікальним, але кожен з них набирає популярності, стаючи практично орієнтованим та націленим на зміни, що відбуваються у сфері сучасних соціально-трудова відносин.

Розглянемо основні світові тренди з маркетинг персоналу у 2022 році [31]:

1. Застосування штучного інтелекту.

Лідуючу позицію, поза сумнівом, займає тренд із застосування штучного інтелекту у сфері маркетинг персоналу. Штучний інтелект є набором алгоритмів і інструментів машинного навчання, що дозволяють швидко отримувати готові дані, виявляти закономірності, оптимізувати процеси і прогнозувати майбутні тенденції. Система має здатність розпізнавання мови, аналіз зображення, використання методів зіставлення зі зразком.

Але чому саме ця тенденція займає перші місця? Система штучного інтелекту дозволяє прискорити час аналізу різних джерел, скласти думку про

кандидата за лічені секунди, ґрунтуючись лише на знайденій інформації. Крім того, що така система дозволяє скоротити час та економічні витрати, що витрачаються на рекрутинг персоналу, вона «знеособлює» цей процес, у такий спосіб виключаючи упередженість та «інтуїтивний» найм. Використовуючи статистичні дані, система постійно навчається, оптимізуючи наступні рішення з урахуванням багатьох критеріїв.

2. *Підготовка до роботи з новим поколінням.*

Ринок кадрів в даний час характеризується великою кількістю кандидатів покоління Z – це молоді претенденти у віці 21-23 роки. У даних потенційних кандидатів абсолютно інші життєві цінності, інші уявлення про бренд роботодавця, інша система мотивації. При роботі з такими співробітниками варто розраховувати на блискавичне вирішення завдань, творчий підхід, постійний розвиток. Як правило, співробітники покоління Z готові працювати постійно, вони мають високий рівень мотивації та персоналізації, підштовхують робоче середовище до подолання зовнішньої та внутрішньої відокремленості, прагнуть організувати взаємодії в колективі найбільш ефективним та економічно вигідним способом.

На перший погляд, все чудово: молоді прогресивні кадри, готові працювати, чому ж дана тенденція займає лідируючі позиції серед трендів у сфері управління? Справа в тому, що основна складність полягає в інтеграції молоді в робоче середовище покоління мілініалів. Адже саме міленіали стануть їх безпосередніми керівниками, саме від них залежатиме успішність інтеграції покоління Z та ефективність їхньої діяльності для організації. Таким чином, вже зараз компаніям варто налаштуватися на швидку зміну стилю роботи, оновлення робочого простору, використання нових тенденцій управління.

3. *Help-management.*

Передбачає зміну підходу керівництва до підлеглих. Так, зокрема, змінюється позиція жорсткої директивної постановки цілей та вимог на сприяння, допомогу, участь. Перехід від позиції «Ти повинен, зроби це

негайно» до позиції «Чим я можу Вам допомогти виконати це завдання вчасно, отримавши необхідний результат».

Допомога з боку HR-відділу та керівництва може бути різноплановою. Тут є і проведення оперативного навчання, і сприяння у налагодженні контактів з колегами чи контрагентами, і консультування в рамках проекту.

Help-management приходить на допомогу при вирішенні складних завдань, що вимагають комплексних дій, відповідальних рішень, залучення великих ресурсів. Для досягнення необхідних поставлених результатів у термін, співробітнику пропонується допомога та наставництво з боку керівництва.

Безумовно, актуалізація цього тренду безпосередньо корелює з реструктуризацією сфери маркетинг персоналу, переходом на новий рівень управління з урахуванням гуманізації та підвищеної уваги до психологічних аспектів задоволеності персоналу.

4. Системна робота над брендом компанії-роботодавця.

Протягом тривалого часу більша частина проектів зі створення бренду компанії-роботодавця фокусувалася лише на узгодженості та внутрішній залученості, причиною цього служила слабка розробленість теми та небажання HR-відділів брати на себе нові функції та відповідальність, формуючи єдину цінність бренду. Найчастіше пропозиції компаній-роботодавців склалися лише з банальних та загальних формулювань.

Розвиток сфери маркетинг персоналу диктує нові правила. Тепер важливо не лише створити внутрішню згуртованість та єдність, а й виділитися серед конкурентів. Ці дії вимагають креативності, системності та ретельного маркетингу, що враховує інтереси сторін.

Тут мова піде про такий, вже далеко не новий тренд, який не втрачає своєї актуальності, як створення HR-бренду компанії. Нагадаємо, що HR-бренд – це образ компанії роботодавця в очах потенційних претендентів та власних співробітників. Це набір показників компанії, що транслюються на широку аудиторію кадрового ринку. Грамотно побудована система

внутрішнього HR-брендингу допомагає компанії утримувати висококваліфікований досвідчений персонал, тим самим суттєво заощаджуючи на рекрутингу та навчанні нових кадрів. Система HR-брендингу, орієнтована на зовнішнє середовище, допомагає залучати нових лояльних співробітників, які бажають працювати саме в цій компанії, а значить, здатних показувати високі результати, що відповідають цілям і завданням компанії.

Робота зі створення особистого бренду компанії досить кропітка, вимагає максимальної системності, точності дій, аналізу, збору зворотного зв'язку та безперервності.

5. *Істотний перегляд стандартів щодо персоналу.*

Бум змін кадрової сфери викликав не лише впровадження нових прогресивних технологій, а й перегляд, та оновлення старих. Не завжди ці документи в компанії сучасні, корисні та відповідають сьогоднішнім реаліям. Компанії задумалися про зміну кадрових політик, тому що попередні втрачають свою актуальність у умовах, що розвиваються.

Наразі керівники HR-відділів до цього питання підходять більш усвідомлено, коригуючи старі формулювання та створюючи нові. Кадрові політики відрізняються гуманністю, містять конкретніші формулювання вимог до персоналу. Нові політики приділяють більше уваги трансляванню цінностей компанії, гнучкому підходу до персоналу, участі співробітників у всебічному розвитку діяльності компаній. Переглядаються вимоги, виражені в знаковому еквіваленті, більш точно і конкретно описуються результати дій, включаючи вираз за допомогою цифр.

6. *Стимулювання креативу з боку співробітників.*

Як відомо, прогрес, що спричинив зміни у сфері управління, спричинив і підвищення конкуренції серед компаній. Типові бізнес-моделі та різні продукти і послуги в цих реаліях з'являються та копіюються дуже швидко. Така їх кількість веде до того, що потенційного клієнта стає все складніше здивувати. Компанії вже усвідомлюють перевагу використання потенціалу

співробітників для генерації принципово нових ідей, що відрізняють від конкурентів, оптимізації поточної діяльності, створення нових продуктів і послуг.

Тут на перший план виходить радість співробітників та їх задоволення робочим простором. Керівництво компаній стає більш чуйним та гуманним по відношенню до співробітників, їх фізичного та психологічного комфорту.

Все частіше з'являються переговорні зони, що оснащуються необхідним обладнанням для комфортного проведення переговорів, мозкових штурмів, нарад щодо нових завдань та цілей. Також простежується тенденція щодо створення «зон тиші» - невеликих просторів або кабінетів, де можна в умовах звукоізоляції попрацювати над поставленим завданням.

Креативний простір зачіпає не тільки робочий процес, він поширюється і на відпочинок. Дедалі більше компаній організують в офісах лаундж-зони, невеликі спортивні зали, корпоративні бібліотеки, їдальні.

Варто ще раз згадати, що глобальний, вагомий тренд сучасного маркетингу персоналу – це залучення, зворотний зв'язок, розуміння, участь та індивідуальний підхід. Саме за рахунок цих напрямів формується, і підтримується активна, чесна команда, яка розвивається і працює на досягнення результату.

7. *Flexibility – гнучке маркетинг персоналу.*

Суть даного тренду проявляється у постійному зборі зворотного зв'язку від персоналу. І, що важливо, обліку цього зворотного зв'язку під час побудови організаційних змін.

Велику роль тут відіграє підтримка культури відкритості та прозорості у взаємодії з персоналом. Мається на увазі, що персонал постійно повинен бути залучений до діяльності компанії та її зміни за допомогою спеціальних заходів, програм лояльності для персоналу та заохочення співробітників.

8. *Використання гнучких форм зайнятості.*

Зазначимо, що гнучкими формами зайнятості називають трудові відносини між керівництвом та співробітником, які відрізняються від

відносин, заснованих на трудовому договорі на невизначений термін, що передбачає роботу в умовах нормальної тривалості робочого часу.

Інтенсивне використання гнучких форм зайнятості стає однією з ключових тенденцій розвитку сучасного ринку праці, що особливо актуалізувалися під впливом глобальної пандемії COVID-19 і стали просто незамінними для багатьох сфер діяльності з початком повномасштабної війни в Україні. Такі форми зайнятості дозволяють ефективно використовувати працю всіх соціально-демографічних груп населення. Особливо тих, хто з фізичних особливостей, сімейних, географічних чи форс-мажорних обставин неспроможний бути у організації постійно.

Завдяки сучасним технологіям існують різноманітні можливості гнучкої взаємодії із співробітниками. Варто зазначити, що така взаємодія насамперед має бути економічно вигідною та зручною для обох сторін.

Робота на умовах неповної зайнятості або віддалена робота вже давно з впевненістю застосовуються компаніями в трудових відносинах з персоналом. З настанням змін у сфері управління на перший план виходить така зайнятість, як фріланс, аутстафінг чи аутсорсинг.

Новою цікавою та гнучкою формою зайнятості стає фріланс. Фріланс має на увазі роботу без контракту, позаштатним співробітником. Найчастіше, фріланс полягає у пошуку співробітника для виконання роботи через мережу Інтернет. Робота, яку виконує такий співробітник, не потребує перебування в офісі компанії, всю взаємодію з ним можна вести за допомогою месенджерів або відео зв'язку. У даний час на ринку фрілансу найбільш затребувані програмісти, дизайнери, журналісти та представники інших творчих професій. Це пов'язано з тим, що результати їх праці (статті, програмні коди, графіки) можна легко відправити електронною поштою.

Ще однією інноваційних форм зайнятості, що набирає популярності у сучасному світі, стає аутсорсинг. Аутсорсинг має на меті відмову компанії від самостійного виконання ряду робіт або бізнес-процесів та подальша їх передача підряднику, що спеціалізується на виконанні даних робіт. Головна

умова передачі бізнес-процесу на аутсорсинг є наявність конкурентного середовища.

Ефективність застосування цієї форми зайнятості полягає у скороченні витрат і подальшої зростаючої ефективності бізнесу. У керівництва компанії з'являється можливість вивільнити велику кількість ресурсів для розвитку нових напрямків або концентрації зусиль на вже існуючих.

Поява нових форм виробництва та організації праці невідступно спричиняють виникнення нових видів та форм зайнятості. Як наслідок, роботодавець поряд із новими формами зайнятості отримує низку переваг, що впливають на ефективність діяльності компанії.

Всі ці тренди говорять про гнучкість, про гуманне ставлення до персоналу, про індивідуальний підхід та багатостороннє залучення до діяльності компанії. Зрозуміло, ці інструменти важливо адаптувати під конкретну специфіку діяльності підприємства. Більшість цих напрямів є новими, які виникли раптово. Їх поява та закріплення було послідовним. З року в рік вони тільки посилюватимуться.

Висновки до розділу 1

Маркетинг персоналу – це система організації, планування, контролю та мотивації персоналу, необхідна для досягнення і формування цілей організації. Маркетинг персоналу – це частина комплексної діяльності з організації кадрового маркетингу на підприємстві в розрізі формування кадрового потенціалу організації. Усі позиції об'єднує одне, вони розглядають персонал як головний актив організації, його основну цінність і пропонують використання пов'язаних з цим методів управління.

Кадровий ресурс організації – сукупна характеристика кадрового складу (як кількісних показників так і якісних) як виду ресурсу підприємства за допомогою якого досягаються поставлені цілі в організації чи підприємстві.

Найважливіша роль у формуванні нової кадрової політики повинна належати топ-менеджерам організацій, які впроваджуються в управління

раніше успішно випробувані стратегії за допомогою молодих управлінців. Корпоративні технології маркетинг персоналу, які будуть впроваджуватися, розглядаються як один із засобів вирішення важливого завдання – отримання прибутку на основі продуктивної роботи організації.

У цьому сенсі людські ресурси для роботодавця можуть представляти інтерес не як живий, унікальний капітал, який вимагає великих вкладень, а як виробники.

У практиці закордонного управління маркетинг персоналу визначається як система управління кадровим потенціалом його діяльності.

Особливу роль персональний маркетинг відіграє в умовах високо конкурентного середовища, коли відповідний ринок в короткі терміни перетворюється з «ринку продавця» в «ринок покупця». На перший план в такій ситуації виходять якісні параметри обслуговування потенційного клієнта, що визначає нові вимоги до ефективності управління трудовими ресурсами банку.

Механізм системи маркетингу персоналу повинен функціонувати на основі законів: необхідної різноманітності; спеціалізації та інтеграції управління; економії часу; пріоритетності стратегічних цілей організації і зростаючої суб'єктивності і інтелектуальності в управлінні.

Важливим в роботі з персоналом, автори виділяють маркетинг компетенцій. Компетенції працівників все частіше розглядають як основне поняття сучасного управління, вони є показником ефективності використання людських ресурсів.

Блок ресурсного забезпечення системи маркетингу персоналу забезпечує принципову можливість функціонування всіх операційних підсистем у цілому і містить у собі: забезпечення інформаційного характеру; забезпечення інструментального характеру; забезпечення нормативно-методичного характеру; забезпечення організаційного; забезпечення фінансами.

В Україні професію у сфері HR-маркетингу розуміють у дуже вузькому значенні як людей, які займаються підбором персоналу. Навички та знання, якими повинен володіти спеціаліст HR-маркетингу, безпосередньо залежать від кола обов'язків та специфіки конкретної компанії.

На сьогоднішній день, в управлінській практиці застосовуються різні методичні підходи до маркетингу персоналу, найбільш традиційні та популярні з яких: функціональний; системний; ситуаційний; проектний.

Система маркетингу персоналу забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з персоналом, поліпшення адаптації та мотивації персоналу. Суть маркетингу персоналу полягає в налагодженні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин між працівником та роботодавцем. В основі таких відносин лежать форми, принципи та методи впливу на поведінку, мотивацію та результати працівників з метою отримання максимальної продуктивності та налагодженої роботи. Маркетингу персоналу займає одне із провідних місць у системі управління організацією.

Важливе місце в структурі методичних підходів до побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу займає мотиваційний фактор.

В сучасних умовах мотивація, залучення і стимулювання співробітників відіграють важливу роль в економічному прогресі. Позитивна мотивація персоналу є одним з факторів забезпечення конкурентних переваг і стратегічної стійкості підприємства.

Мотивація – це весь загальний мотивів, які спонукають працівника до діяльності, що має певну мету та спрямованість згідно визначеної мети. Мотивація персоналу – це процес стимулювання співробітників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей торгової установи. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання людських ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу.

Процес застосування оцінки персоналу також виступає елементом побудови системи маркетингу персоналу на підприємстві.

Оцінка персоналу, як елемент системи маркетингу персоналу вирішує важливі завдання: допомагає підібрати підходящу управлінську політику; надає зворотний зв'язок; сприяє створенню кадрового резерву, що скорочує витрати по підборі нового персоналу; сприяє розподілу співробітників усередині організації щодо їх компетенцій; виявляє потреби в навчанні і розвитку персоналу.

У системі маркетингу персоналу існує велика кількість методів та засобів оцінки персоналу, які можуть бути використані під час підбору кандидатури на займану посаду.

Розвиток сфери маркетинг персоналу диктує нові правила. Тепер важливо не лише створити внутрішню згуртованість та єдність, а й виділитися серед конкурентів. Ці дії вимагають креативності, системності та ретельного маркетингу, що враховує інтереси сторін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОЛІМП»

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Олімп»

На сьогодні ТОВ «Олімп» є одним з офіційних дистриб'юторів корпорації А.С. Ватсонс в Україні, який функціонує в Київському регіоні.

На даний час ТМ «Ватсонс» є лідером українського ринку роздрібної торгівлі засобами гігієни, побутової хімії, косметики та іншими засобами.

Загальна кількість позицій асортименту магазинів ТОВ «Олімп»
перевищує 30000.

Сьогодні ТОВ «Олімп» представлене наступними групами товарів:

- парфумерія;
- декоративна косметика;
- товари для зручного побуту;
- товари догляду за дітьми. Підгузки і дитячі серветки;
- догляд за шкірою. Засоби для ванни і душу;
- товари догляду за волоссям;
- чоловіча косметика. Товари для гоління;
- засоби для догляду за ротовою порожниною;
- товари жіночої гігієни;
- паперові гігієнічні засоби;
- дезодоранти.

Організаційна структура ТОВ «Олімп» належить до функціонального типу і це можна вважати позитивним явищем, адже саме таке підпорядкування в управлінській діяльності, яке вибудоване в ТОВ «Олімп» є ефективним саме для підприємств торгівлі. Виділимо основні переваги організаційної структури у ТОВ «Олімп»:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління;
- можливість централізованого контролю стратегічних результатів;
- відповідність структури стратегії підприємства
- швидке реагування на потреби.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Олімп».

На будь-якому підприємстві чи в організації ключовим є людський фактор – персонал, який працює в ній. Тому вивчаючи діяльність підприємства чи організації не можна не розглянути його персонал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Чисельність персоналу та фонд оплати праці в ТОВ «Олімп»

Назва показників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+,-	%
Чисельність персоналу, осіб	105	106	100	-5,0	96,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	20146	28967	32025	+1188,0	159,0
Податкові відрахування з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	30219	4345	4804	+178,2	178,2
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Продуктивність праці, тис. грн.	2752	3261	3975	+122,3	144,4

По розрахованих даних спостерігається скорочення працівників на 5 осіб, а в процентному виразі – 4,0%. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 59,0 %, це свідчить про підвищення заробітних плат в ТОВ «Олімп», так, якщо в 2020 році заробітна плата працівників ТОВ «Олімп» (включаючи всі категорії працівників, в т. ч адміністративно – управлінський апарат) була

на рівні 15000 – 16000 грн., то в 2022 р. заробітна плата досягла рівня 20000 – 23000 грн., що в свою чергу спричинило зростання рівня заробітної плати.

Також позитивним можна вважати зростання суми доходу від реалізації продукції та підвищення продуктивності праці на 37,5 % та 44,4 % відповідно.

Розглянемо аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Олімп» по показниках, що наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних економічних показників фінансово – економічної діяльності ТОВ «Олімп»

Показники	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
					+, -	%
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Валові витрати	тис. грн.	138963	143675	152312	+1334,9	109,6
Вартість основних фондів	тис. грн.	226963	267453	276312	+4934,9	121,7
Чисельність персоналу	чол.	105	106	100	-5,0	96,0
Фондовіддача	коэф.	1,27	1,29	1,44	+0,45	139,9
Фондомісткість	коэф	0,78	0,77	0,70	-0,08	0,90
Фондоозброєність	тис. грн./чол.	2162	2523	2763	+60,1	127,8

Аналізуючи основні показники фінансово – економічної діяльності ТОВ «Олімп» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції за 2022 р. на 37,5 %, також зросла сума валових витрат (9,6%). Зростання обсягу реалізованої продукції пов'язано з розширенням асортименту продукції, яка представлена в ТОВ «Олімп». Позитивним також можна вважати зростання фондовіддачі на 27,8 %, та скорочення фондомісткості на 10 %. Ці показники говорять про те, що наявні ресурси ТОВ «Олімп» використовує досить ефективно.

Визначимося з основними фінансовими результатами діяльності ТОВ «Олімп» (табл. 2.3).

В 2022 р. ТОВ «Олімп» отримало більший розмір доходу на 37,5% (108489 тис. грн.), а також відбулося зростання чистого доходу на 86791 тис. грн.. Хоча при цьому валові витрати в 2022 році збільшилися на 9,6 % (13349 тис. грн.), але це не вплинуло на суму валового прибутку, який зріс на 79,6 % (73442 тис. грн.) що говорить про те, що діяльність ТОВ «Олімп» є прибутковою.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ТОВ «Олімп», тис. грн

Стаття	Роки			Відхилення 2022 року від 2020 року	
	2020 р	2021 р	2022 р	+/-	%
Доход (виручка) від реалізації товарів	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Податок на додану вартість	57801	69126	79499	+2169,8	137,5
Чистий дохід	231206	276506	317997	+8679,1	137,5
Валові витрати	138963	143675	152312	+1334,9	109,6
Валовий прибуток	92243	132834	165685	+7344,2	179,6
Адміністративні витрати	15632	18967	25714	+1008,2	164,5
Чистий прибуток	76611	113867	139971	+6336,0	182,7

2.2 Характеристика технологій маркетингу персоналу та аналіз бізнес-процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп»

Розглянемо особливості системи маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп». Проведемо аналіз структури персоналу по товариству.

Аналізуючи розраховані в табл. 2.4 показники необхідно зазначити, що в структурі вікового складу працівників займають особи віком від 30 до 40 років – 45 %. Причому їх чисельність в 2022 році порівняно з 2020 р. зростає на 2 чол., або 4,6 %. Негативним є скорочення чисельності працівників, молодше 30 років на 3 особи, або на 8,1 %. В структурі освітньо-кваліфікаційного складу найбільшу питому вагу займають працівники з незакінченою вищою освітою – 54 %.

Таблиця 2.4

Аналіз структури персоналу ТОВ «Олімп»

Показники	Період			Абс. відхил., +/-		Відхил.,%	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Загальна чисельність персоналу на кін. року (всього), осіб	105	106	100	+1	- 6	101,0	95
2. Чисельність прийнятих працівників, осіб	13	16	11	-3	- 5	123,0	69,0
3. Кількість працівників, що вибули, осіб	7	14	15	+7	+1	200,0	108,0
4. Оборот з прийому, %	13,0	15,0	11,0	+2,0	+4,0	116,0	74,0
5. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	11,0	15,0	17,0	+4,0	+2,0	137,0	114,0
6. Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,0	14,0	15,0	+7,0	+1,0	200,0	108,0
7. Коефіцієнт загального обороту, %	23,0	30,0	28,0	+7,0	+2,0	131,0	94,0

Причому негативним є подальше скорочення працівників з вищою освітою на 5,6 %. В ТОВ «Олімп» працює 18 % чоловіків та 82 % жінок. Це пояснюється специфікою діяльності товариства.

Для вивчення руху робочої сили в ТОВ «Олімп» було проаналізовано коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності загального обороту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналітичне дослідження руху робочої сили ТОВ «Олімп»

Показники	Період			Абс. відхил., +/-		Від. відхил., %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Загальна чисельність персоналу на кін. року (всього), осіб	105	106	100	+1	- 6	101, 0	95
2. Чисельність прийнятих працівників, осіб	13	16	11	-3	- 5	123, 0	69,0
3. Кількість працівників, що вибули, осіб (усього) з них: - власне бажання; - за прогули, порушення трудової дисципліни	7 4	14 1	15 2	+7 -3	+1 +2	200, 0 25,0	108, 0 200, 0
4. Оборот з прийому, %	13, 0	15, 0	11, 0	+2,0	+4,0	116, 0	74,0
5. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	11, 0	15, 0	17, 0	+4,0	+2,0	137, 0	114, 0
6. Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,0	14, 0	15, 0	+7,0	+1,0	200, 0	108, 0
7. Коефіцієнт загального обороту, %	23, 0	30, 0	28, 0	+7,0	+2,0	131, 0	94,0

Аналіз таблиці 2.5 дозволяє зазначити, що коефіцієнт загального обороту у 2021 р. зріс з 23% (2019 р.) до 28,0%, але порівняно з 2020 р. він скоротився на 2 %. Коефіцієнт обороту з приймання у 2021 р. знизився на 26% порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту зі звільнення має постійну тенденцію до зростання – з 11, 0% у 2019 р. до 17,0 % у 2021 р.

В ТОВ «Олімп» потрібно звертати увагу на плинність кадрів, адже цей показник безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці.

Таким чином, для зниження плинності кадрів в ТОВ «Олімп» необхідно розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, а для цього необхідно знати конкретні причини звільнень з власного бажання (складні

умови праці, низька заробітна плата, незадовільні перспективи службового зростання, незадоволення професією, незадовільний моральний клімат у колективі, тощо) і порушень трудової дисципліни.

Також в процесі організації системи маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп» обов'язково необхідно приділяти увагу аналізу ефективності використання персоналу підприємства.

Провівши дослідження системи маркетинг персоналу в ТОВ «Олімп» необхідно констатувати, що на сьогодні основними проблемами, з якими зіткнулося ТОВ «Олімп» при управлінні персоналом є:

- підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням;
- забезпечення ефективності праці працівників;
- збереження сприятливого клімату у колективі.

Слід зазначити, що маркетинг персоналу в ТОВ «Олімп» має відповідати:

- методам розвитку підприємства;
- захищати права і обов'язки працівників;
- забезпечувати дотримання правил при формуванні, стабілізації і

використанні персоналу.

Основне завданням керівництва ТОВ «Олімп» в процесі побудови системи маркетингу персоналу полягає в тому, щоб створити якомога сприятливіші відносини між підлеглим персоналом, знайти саме такі методи та підходи, які сприятимуть більш ефективній роботі.

Персонал потрібно заохочувати, створити такі умови, за яких у кожного працівника буде бажання працювати плідно і з натхненням. При цьому досить важливу роль відіграє працездатність працівників, їх кваліфікованість. Основу концепції маркетинг персоналу в ТОВ «Олімп» на даний час повинна складати зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Отже, ТОВ «Олімп» функціонує в Київському регіоні на ринку роздрібною торгівлі засобами гігієни, побутової хімії, косметики та іншими засобами. На аналізованому підприємстві побудова функціональна організаційна структура управління, яка дозволяє ТОВ «Олімп» здійснювати ефективне управління бізнес – процесами на підприємстві, включаючи і маркетинг персоналу.

Протягом трьох останніх років спостерігається скорочення працівників на 5 осіб та зростання фонду оплати праці та розміру заробітної плати. Позитивну тенденцію до зростання має і дохід від реалізації продукції та продуктивність праці. В 2022 р. ТОВ «Олімп» отримало більший розмір доходу, що також говорить про побудову ефективної системи бізнес – процесів.

Аналіз руху робочої сили показав, що в структурі вікового складу працівників займають особи віком від 30 до 40 років, чисельність працівників, молодше 30 років має негативну тенденцію до скорочення, а також негативним є зменшення кількості працівників із вищою освітою. В ТОВ «Олімп» потрібно звертати на плинність кадрів та розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, а також звернути увагу на вирішення і основних проблемами, з якими зіткнулося ТОВ «Олімп» при управлінні персоналом.

2.3 Оцінка ефективності бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп»

Аналіз ефективності бізнес – процесів маркетингу персоналу проводять на основі суб'єктивних та об'єктивних критеріїв оцінки цієї роботи.

Показники ефективності бізнес – процесів маркетингу персоналу групують таким чином:

1. Показники економічної ефективності:
 - показники ефективності управлінського потенціалу;
 - вартість кадрової програми на одного працівника.

2. Рівень задоволеності працівників:
- навчанням;
 - оплатою праці (мотивацією праці);
 - просуванням по службі (кар'єрою);
 - умовами праці.
3. Непрямі показники аналізу:
- плинність персоналу;
 - невиходи на роботу;
 - якість праці;
 - кількість скарг;
 - безпека праці.

Однією із складових ефективної реалізації бізнес – процесів маркетингу персоналу є аналіз системи оплати праці. Дані аналізу структури та динаміки фонду оплати праці відобразимо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури та динаміки оплати праці працівників ТОВ «Олімп»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	5	6	7
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	20146	28967	32025	+882,1	+305,8	143,8	110,6
в т. ч. основна заробітна плата, тис. грн	12139	14212	14891	+207,3	+67,9	117,1	104,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	105	106	100	-1,0	-6,0	100,9	94,3

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	5	6	7
Загальна кількість люд.-годин відпрацьована працівниками	210210	212212	200200	+2002	-12022	100,9	94,3
Середньомісячна оплата праці працівників, грн..	16008	22707	27005	+669,9	+429,8	141,8	118,9
Середньогодинна оплата праці працівників, грн..	9,53	13,51	15,34	+3,98	+1,83	141,8	113,5
Середньомісячна оплата праці працівників, грн..	16008	22707	27005	+669,9	+429,8	141,8	118,9
Середньогодинна оплата праці працівників, грн..	9,53	13,51	15,34	+3,98	+1,83	141,8	113,5

Розмір середньомісячна оплата праці в 2020, 2021 та 2022 роках становив 15988 грн., 22772 грн. та 266875 грн. (включаючи адміністративно – управлінський апарат) Для зручності розрахунків нами взята середній її розмір, адже кожен працівник не може отримувати абсолютно однаковий розмір оплати праці. Загальну кількість люд.-годин, яка була відпрацьована працівниками ТОВ «Олімп» розраховували шляхом множення кількості працівників на тривалість робочого дня та на кількість днів, протягом яких вони працювали. При цьому враховувалися такі особливості організації праці в торговій мережі, що ТОВ «Олімп» працює без вихідних та святкових днів, а

працівники змінюються після відпрацьованого тижня, тобто кожен працівник в середньому на рік відпрацював 26 тижнів по 11 год. на день.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, необхідно відмітити, що позитивним є зростання ФОП у 2022 році порівняно з 2021 роком на 10,6 %, або на 3058 тис. грн., а також зростання ФОП у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 43,8 % або на 8821 тис. грн. Таке явище необхідно вважати позитивним на фоні того, що відбувається скорочення чисельності працівників в 2022 році порівняно з 2021 р. на 6 осіб, або на 5,7 %. Позитивним явищем є зростання середньомісячної оплата праці працівників в 2022 році порівняно з 2021 р. на 11,9 %.

Таблиця 2.7

Аналіз складу та структури заробітної плати ТОВ «Олімп», тис. грн..

Елементи фонду оплати праці	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Загальний фонд оплати праці в т. ч	20146	28967	32025	+8821	+3058	143,8	110,6
Основної заробітної плати	12139	14212	14891	+2073	+679	117,1	104,8
Фонд додаткової заробітної плати, в т. ч:	5110	9337	10403	+4227	+46,6	182,7	114,4
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1435	2037	1945	+572	-9,2	141,9	95,5
премії та винагороди, що носять систематичний характер	4054	4514	4531	+450	+1,7	111,3	100,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	2897	5418	6731	+2521	+131,3	187,0	124,3

Аналіз структури компенсаційних та інших заохочувальних виплат проводимо за даними таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки виплат компенсації та виплат із заохочування в ТОВ
«Олімп», тис. грн..

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Фонд оплати праці	20146	28967	32025	+8821	+3058	143,8	110,6
В тому числі Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	2897	5418	6731	+2521	+1313	187,0	124,3
з них: матеріальна допомога	1894	3860	4855	+1966	+1038	+99,5	125,8
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	1003	1558	1876	+555	+31,8	155,3	120,4

Отже, на основі даних таблиці 2.8 можемо зробити висновок, що компенсаційні та інші заохочувальні виплати у 2021 – 2022 роках мають збільшення на 252,1 тис. грн., а у 2020 році ця сума зросла на 131,3 тис. грн. (на 24,3 %).

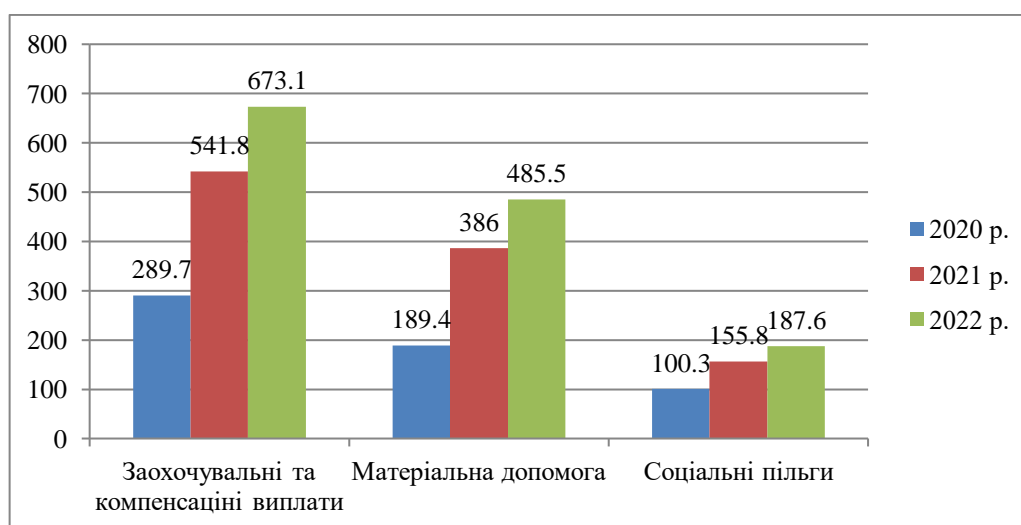


Рис.2.2 Аналіз виплат компенсацій та виплат із заохочення працівникам ТОВ
«Олімп»

У 2020 році відбувались виплати матеріальної допомоги у розмірі 189,4 тис. грн., у наступному році ця сума збільшилась на 196,6 тис. грн., а в 2022 році зросла на 99,5 тис. грн..

Соціальні пільги, що носять індивідуальний характер на 2021 рік порівняно 2020 роком зросли на 55,5 тис. грн., або на 55,3% а у 2022 році їх сума зросла на 31,8 тис. грн., або на 20,4 %.

В ТОВ «Олімп» розмір премії визначається, як правило, у відсотковому відношенні, наприклад, встановлюється, що премія викладача за звітний період може становити від 30 до 70% розміру основної оплати праці (таке співвідношення визначається згідно рішення профспілкового комітету).

Також в ТОВ «Олімп» проводиться виплата матеріальної допомоги у випадках: при захворюванні та довготривалому лікуванні працівника; на оздоровлення та при нещасних випадках.

В таблиці 2.9 розглянемо співвідношення у ФОП основної, додаткової заробітної плати, та заохочувальних та компенсаційних виплат.

Отже, бачимо, що має місце зростання рівня преміювання працівників 2021 році порівняно з 2020 р., але в 2022 році спостерігається тенденція до скорочення.

Таблиця 2.9

Співставлення видів оплати праці, компенсацій та заохочень в
2020 – 2022 р. р.

Складові фонду оплати праці	2020 р.	Питома вага, %	2021 р.	Питома вага, %	2022 р.	Питома вага, %
Загальний фонд оплати праці	20146	100,0	28967	100,0	32025	100,0
Основна заробітна плата	12139	60,2	14212	49,0	14891	46,5
Фонд додаткової заробітної плати	5110	25,4	9337	32,2	10403	32,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2897	14,4	5418	18,7	6731	21,0

Динаміка зростання складових матеріальної мотивації по Коледжу розглянемо на рис. 2.3.

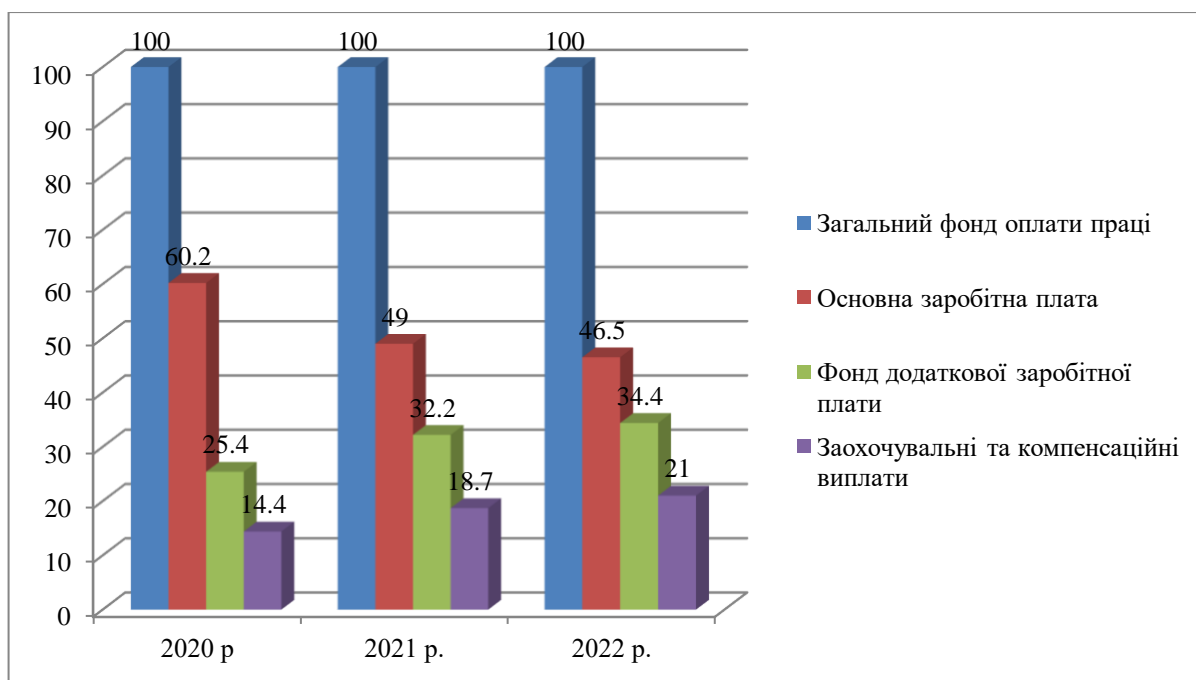


Рис.2.3 Аналіз матеріальної мотивації в ТОВ «Олімп»

Відміченими недоліками системи матеріального стимулювання працівників в ТОВ «Олімп» є:

1. недосконале застосування форм і систем оплати праці персоналу;
2. неефективна система преміювання персоналу;
3. відсутність дієвого регулювання підвищення ефективності праці кожного індивідуально взятого працівника шляхом методів матеріальної та нематеріальної мотивації.

Розглянемо більш детально зміст і причини виявлених недоліків.

Встановлення єдиних форм і систем оплати в ТОВ «Олімп», без врахування виду діяльності в кожному підрозділі і цілей не має мотивуючого механізму на персонал.

Проаналізуємо співвідношення загальних доходів ТОВ «Олімп», доходів після сплати всіх необхідних платежів та фонду оплати праці в ТОВ «Олімп» (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз співвідношення грошових надходжень та фонду оплати праці в ТОВ
«Олімп» в 2020 – 2021 р. р.

Роки	Загальні доходи від реалізації продукції	Доходи після сплати всіх необхідних платежів	Фонд оплати праці (ФОП)	Відношення ФОП до чистого доходу, %	Частка ФОП у загальних доходах від надання освітніх послуг, %
2020	231206	76611	20146	26,0	8,7
2021	276506	113867	28967	25,4	10,5
2022	317997	139971	32025	22,9	10,1

З проведених розрахунків видно, що Фонд оплати праці в 2020 році був менший від чистого доходу ТОВ «Олімп» в 2,60 рази, у 2021 році – в 2,54 рази, а у 2022 році – в 2,29 рази. Частка ФОП у загальній сумі доходів від надання реалізації продукції становить 8,7 % у 2020 році, у 2021 частка ФОП зросла на 1,8 % і становила 10,5%, а у 2022 – 10,1% (тобто зменшилась у порівнянні з 2021 роком на 0,4%).

Отже, ми дослідили систему стимулювання персоналу в ТОВ «Олімп» і визначили, що мотиваційна політика товариства не є досить ефективною. Ефективне проведення програми оплати праці і стимулювання в умовах кризи, з одного боку, дозволить утримати в ТОВ «Олімп» працівників вищої категорії і не допустити істотного зниження рівня реалізації продукції, а з іншої – забезпечить ТОВ «Олімп» виконання заплановані запланованих обсягів реалізації продукції.

Проведемо аналіз інших складових нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Олімп». До нематеріальних мотивів стимулювання персоналу можуть бути віднесені формування нормального морально-психологічного клімату у колективі, вільне міжособистісне спілкування персоналу ТОВ «Олімп», взаємна довіра, як між співробітниками, так і стосовно керівництва створення нових робочих місць.

Керівництво ТОВ «Олімп» зацікавлене у високопродуктивній праці своїх підлеглих та високій ефективності діяльності товариства в цілому. В

системі маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп» далеко не останнє місце посідає саме людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби й інтереси окремих його членів. Мистецтво керівництва і полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які б забезпечили бажаний перебіг подій в освітній установі, щоб спонукали його працівників до кращої праці.

Проведений аналіз засвідчив, що в ТОВ «Олімп» обрана вірна політика щодо формування системи маркетингу персоналу, адже плинність персоналу знаходиться в межах допустимо значення, а це говорить про те, що на даному підприємстві працюють над збереженням «ефективного ядра персоналу» та збільшенням обсягів реалізації продукції.

Важливо розглянути робочий час працівника в таблиці 2.11, адже те, скільки днів він відпрацьовує впливає на кінцевий результат його праці. Під час розрахунків враховувалися особливості організації праці в ТОВ «Олімп», які були зазначені вище, тобто працівник відпрацювавши робочий тиждень змінюється на 7 днів.

Таблиця 2.11

Аналіз балансу робочого часу середньооблікового працівника ТОВ «Олімп»
у 2022 році

Показник	План	Факт	Відхилення	
			+/-	%
Календарний фонд часу, дн.	365	365	0	0,0
у т. ч. вихідні	182	182	0	0,0
Номінальний фонд робочого часу, дн.	183	183	0	0,0
Неявки на роботу, дн., у тому числі:	15	13	4	22,2
щорічні трудові та навчальні відпустки	15	10	1	106,6
по хворобі	-	3	0	0
Продовження щорічні трудові та навчальні відпустки	15	10	1	106,6
по хворобі	-	3	0	0
Явочний фонд робочого часу, дн.	168	169	+1	100,6
Середня тривалість робочого дня, год.	11	11	-	-
Розрахункова тривалість робочого дня, год.	11	11	-	-
Річний ефективний фонд робочого часу, год.	1848,0	1859,0	+11	100,4

В цілому, можна зазначити, про ефективно використання робочого часу

в ТОВ «Олімп».

Необхідно зазначити, що трудова дисципліна у структурі бізнес – процесів маркетингу персоналу займає одне з головних місць, тому проведемо аналіз динаміки стану трудової дисципліни в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Порушення трудової дисципліни працівниками ТОВ «Олімп» у
2020 – 2022 рр.

Форми порушень	Рік			Відхилення 2022р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Запізнення на роботу	30	21	7	-23	23,3
Відсутність на робочому місці без поважних причин більше 3 – годин на протязі робочого дня	5	2	3	-2	60,0
Недбале виконання своїх трудових обов'язків згідно умов трудового договору	12	8	3	-8	25,0
Невиконання, без поважних причин, своїх трудових зобов'язань	11	12	10	-1	90,9
Неналежне виконання наказів та розпоряджень керівництва	3	2	2	-1	66,6
Свідоме нанесення торговій мережі матеріальних збитків	0	0	0	0	0
Неналежне збереження майна	3	1	1	-2	33,3
Систематичне невиконання трудових обов'язків згідно трудового договору	0	0	0	0	0
Поява на роботі у стані алкогольного, токсичного, наркотичного сп'яніння	0	0	0	0	0
Порушення або недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку	9	11	7	-2	77,8

Аналізуючи табл. 2.12, слід відмітити позитивну тенденцію зменшення запізнень на роботу на 23 випадки. У 2022 році 3 працівники не з'являлись на роботу без поважних причин. Недбале виконання своїх трудових обов'язків згідно умов трудового договору було здійснено лише 3–ма працівниками. Все

це свідчить про якісну адміністративну мотивацію, що дозволяє знизити рівень порушень трудової дисципліни працівників ТОВ «Олімп».

Проведемо аналіз інших складових бізнес-процесів персоналу ТОВ «Олімп».

Розглянемо основні переваги працевлаштування та роботи в ТОВ «Олімп».

У першу чергу ТОВ «Олімп» – це стабільність і впевненість у завтрашньому дні.

Адже ТОВ «Олімп» – компанія, яка:

- гарантує офіційне працевлаштування згідно КЗпП України;
- дає можливість професійного і кар'єрного росту;
- проводить величезну кількість тренінгів і відповідно гарантує отримання необхідних для роботи знань;
- дає можливість вивчати англійську мову чи отримати медичне страхування за корпоративними знижками.

По-друге, у торговельній мережі ТОВ «Олімп» використовуються передові технології в різних процесах роботи підприємства.

По-третє, – в ТОВ «Олімп» всі працівники ефективно співпрацюють один з одним, підтримують чесність, відкритість, довіру та взаємоповагу у стосунках між співробітниками компанії, а також у спілкуванні з клієнтами та партнерами.

На базі ТОВ «Олімп» організований та функціонує навчальний центр, який надає можливості для професійного розвитку кожному співробітнику компанії. В компанії вже багато років працює власний навчальний центр з власними професійними тренерами.

Куратори навчального центру розробили такі програми для працівників:

- програма розвитку для продавців «Школа Олімп», що складається з 2-х основних тренінгів;

- програма розвитку старших продавців – «Майбутні зірки Олімпу», що складається з (3)-х основних тренінгів та семінару;

- програма розвитку управлінських навичок «Сильна ланка», що складається з 4-х основних тренінгів та семінарів.

У ході аналізу бізнес – процесів персоналу ТОВ «Олімп» було виявлено ряд недоліків по вищевказаним пунктам, які негативно впливають на систему маркетингу персоналу та розвиток підприємства в цілому. До них можна віднести, такі як :

- незадовільні умови праці;
- складність у порядку формування професійного, кваліфікованого кадрового ресурсу;
- використання недостатньої кількості методів нематеріальної мотивації;
- висока плинність кадрів.
- не удосконалена система винагород.

Виділимо такі напрямки, які покращать ефективність бізнес-процесів в системі маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп»:

- раціоналізація режимів праці та відпочинку;
- покращення умов праці;
- розвиток колективних форм організації праці;
- покращення організації праці та робочих місць;
- ліквідація порушень трудової дисципліни;
- скорочення плинності кадрів, створення стабільних трудових колективів;
- ріст кваліфікації кадрів;
- можливість посадового росту, організація планування кар'єри;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- покращення організації оплати праці і матеріального заохочення;
- забезпечення працівників усіма формами соціальних пільг, послуг, переваг і гарантій.

Необхідно зазначити, що в ТОВ «Олімп» сформована загальна схема маркетингу персоналу (рис. 2.4).



Рис.2.4 Загальна схема маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп»

У процесі своєї діяльності ТОВ «Олімп» сам визначає ті чи інші процеси, виходячи з власних потреб, особливостей культури управління та масштабів діяльності в той чи інший період.

Саме дотримання цих зв'язків через входи та виходи процесів, що регламентуються з урахуванням базових стратегічних принципів, забезпечує

необхідний синергетичний ефект від процесного підходу до маркетингу персоналу для ТОВ «Олімп».

Розрахуємо економічну ефективність бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп».

- *Розмір прибутку в розрахунку на одного працівника($Pr_{(1)}$):*

$$Pr_{(1)2021 \text{ р.}} = 7661,1 : 105 = 76,6 \text{ тис. грн.}$$

$$Pr_{(1)2022 \text{ р.}} = 13997,1 : 100 = 139,9 \text{ тис. грн.}$$

Позитивна тенденція.

- *Витрати у розрахунку на одного працюючого($V_{(1)}$):*

$$V_{(1)2021 \text{ р.}} = 13896,3 : 105 = 132,3 \text{ тис. грн.}$$

$$V_{(1)2022 \text{ р.}} = 15231,2 : 100 = 152,3 \text{ тис. грн.}$$

- *Відсоток витрат на адмінперсонал($ВВП$):*

$$ВВП_{2021 \text{ р.}} = 6214,6 : 13896,3 \times 100 = 44,7 \%$$

$$ВВП_{2022 \text{ р.}} = 7102,5 : 15231,2 \times 100 = 46,7 \%$$

Питома вага витрат на адмінперсонал знаходиться на належному рівні.

Показники, що характеризують *ефективність управління компенсацією* та, зокрема, пільгами в системі маркетингу персоналу:

- *Сума витрат на заробітну плату в розрахунку на одну гривню прибутків:*

$$Взп(Пр)_{2021 \text{ р.}} = 2014,6 : 7661,1 = 0,26$$

$$Взп(Пр)_{2022 \text{ р.}} = 3202,5 : 13997,1 = 0,23$$

За розрахованими показниками робимо висновок про те, що з 1000 грн. прибутку було витрачено 260 грн. на оплату праці. Таке значення є позитивним, адже воно вказує на ефективне використання трудового потенціалу, але негативним є зниження даного показника в 2022 році на 11,5 %.

- *Витрати на всі компенсації, в тому числі пільги в розрахунку на 1 тис. грн. прибутку ($ВК_{(Пр)}$):*

$$ВК_{(Пр)2021 \text{ р.}} = 289,7 : 7661,1 = 0,04$$

$$ВК_{(Пр)2022 \text{ р.}} = 673,1 : 13997,1 = 0,05$$

- *Відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат (ВВК):*

$$ВВК_{2021\text{р.}} = 289,72 : 13896,3 \times 100 = 2,08$$

$$ВВК_{2022\text{р.}} = 673,1 : 15231,2 \times 100 = 4,42$$

Значення цього показника має позитивну тенденцію до зростання. Але сума, яка дорівнює 2 – 4 % грошових витрат із їх загальної суми на компенсаційні виплати – тобто грошові виплати понад заробітну плату з метою відшкодування працівникам матеріальних витрат, пов'язаних з виконанням трудових чи інших передбачених законом обов'язків, не є достатньою.

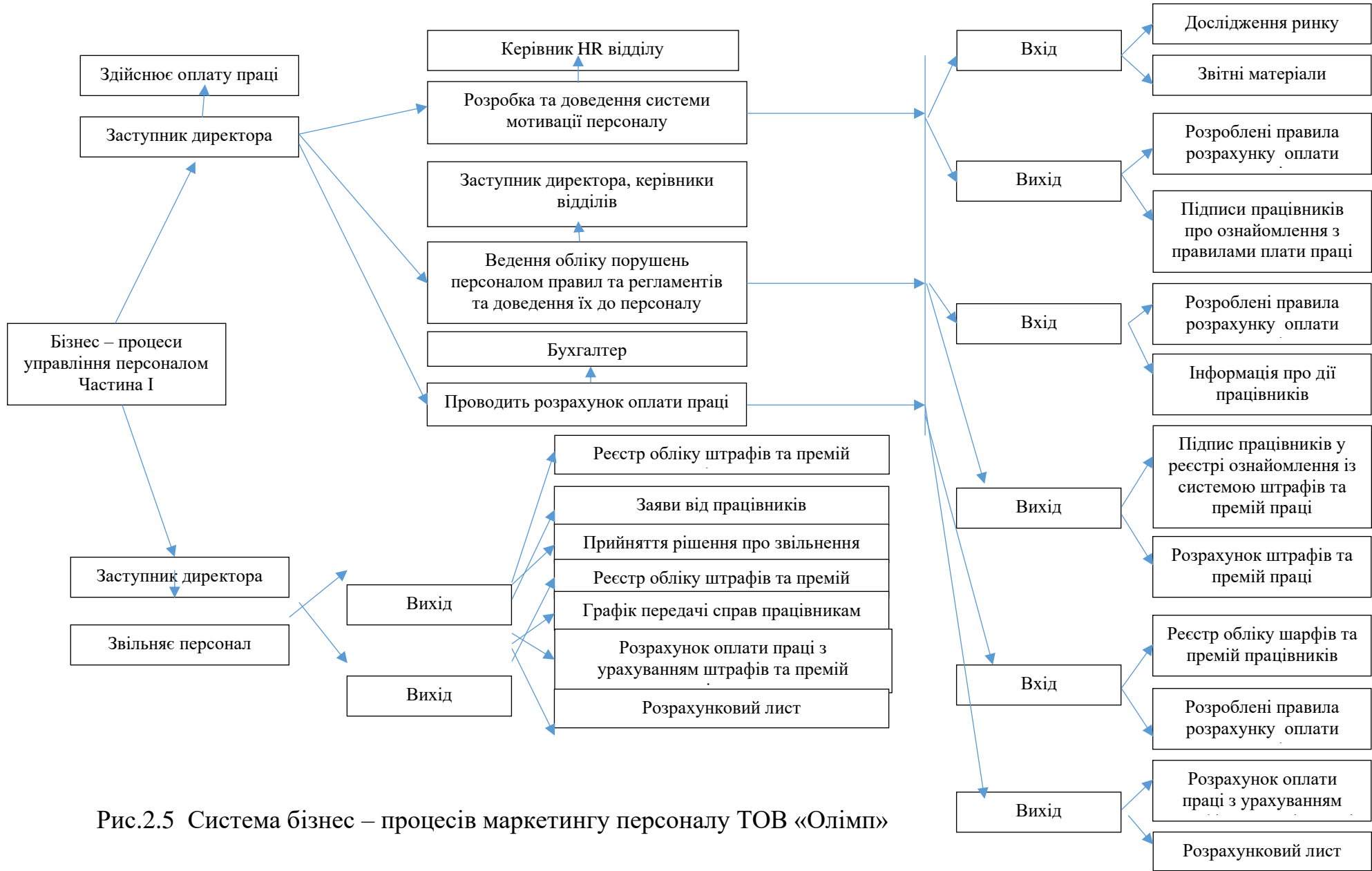


Рис.2.5 Система бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп»

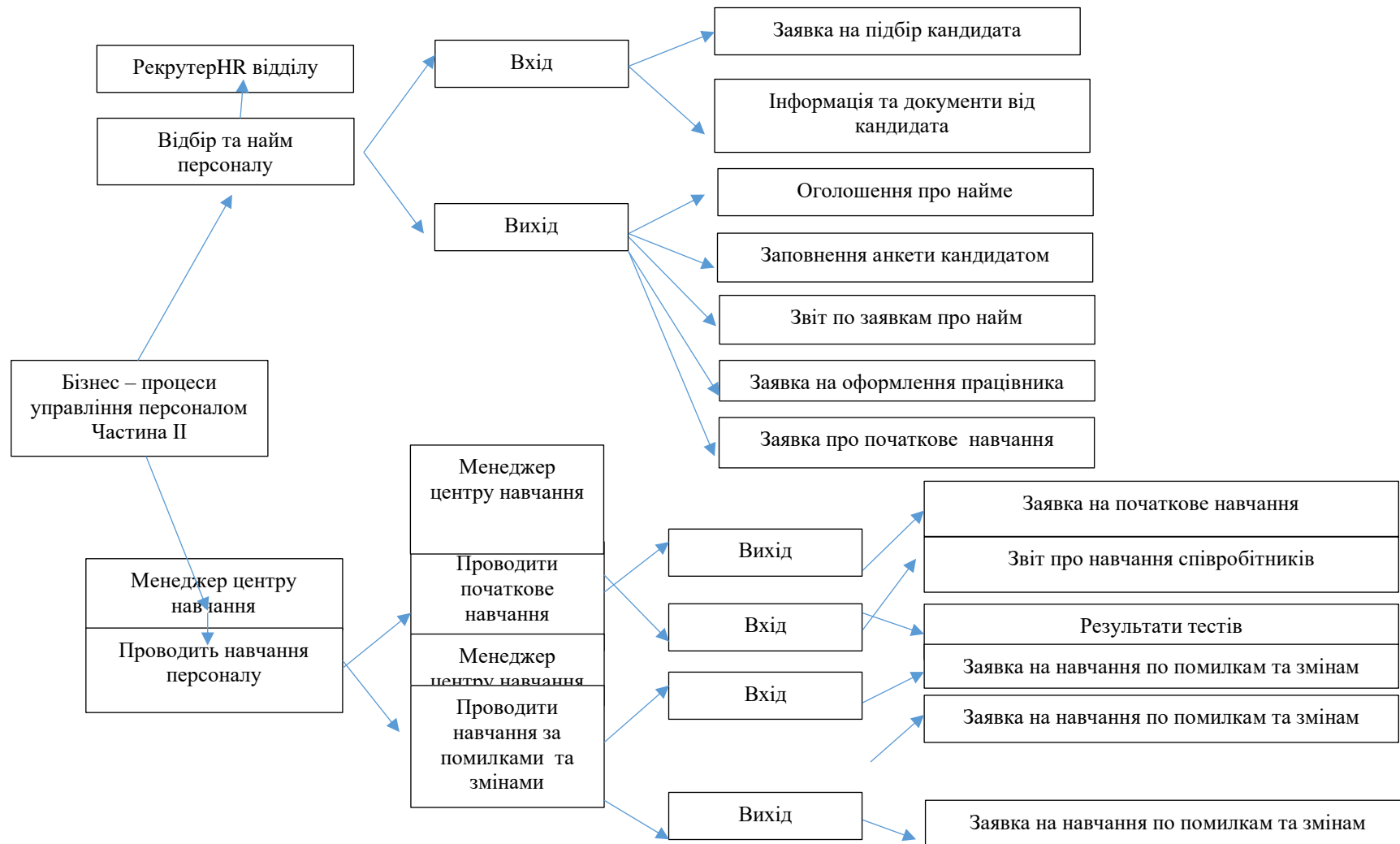


Рис.2.6 Система бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп»

- *Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працівника (фактор компенсацій) ($BK_{(1)}$), тис. грн:*

$$BK_{(1)2022 \text{ р.}} = 289,72 : 105 = 2,76$$

$$BK_{(1)2021 \text{ р.}} = 673,1 : 100 = 6,73$$

Даний показник має позитивну тенденцію, адже сума витрат на компенсаційні виплати зростає на 3,97 тис. грн.

Показники для характеристики ефективності роботи системи *розвитку персоналу*:

- *Відсоток працюючого персоналу, які пройшли навчання (ВПН), тис. грн.:*
де ПН – працівники, що пройшли навчання, осіб.

$$ВПН_{2021 \text{ р.}} = 17 : 105 \times 100 = 16,2$$

$$ВПН_{2022 \text{ р.}} = 19 : 100 \times 100 = 19,0$$

- *Витрати на навчання в розрахунку на одного працівника персоналу, який проходив навчання (фактор витрат на навчання) ($BH_{(1H)}$), тис. тис.:*
де ЗСВН – загальна сума витрат на навчання, грн.

$$BH_{(1H)2021 \text{ р.}} = 16,9 : 105 = 0,7$$

$$BH_{(1H)2022 \text{ р.}} = 19,2 : 100 = 0,9$$

- *Відсоток витрат на навчання в загальній сумі витрат на персонал ($BВН$):*

$$BВН_{2021 \text{ р.}} = 16,9 : 2014,6 \times 100 = 0,8$$

$$BВН_{2022 \text{ р.}} = 19,2 : 3202,5 \times 100 = 0,6$$

- *Коефіцієнт кваліфікації персоналу ($K_{кв}$) визначають за формулою:*

$$K_{кв2021 \text{ р.}} = (46 \times 79) : 105 = 34,6$$

$$K_{кв2022 \text{ р.}} = (58 \times 82) : 100 = 47,6$$

Сукупний показник ефективності системи управління бізнес – процесами маркетингу персоналу у ТОВ «Олімп» (організації) (E):

$$E_{2021 \text{ р.}} = 7661,1 : (1162,4 + 693,0 + 159,2 + 16,9 + 11,2) = 3,75$$

$$E_{2022 \text{ р.}} = 13997,1 : (1793,4 + 1102,4 + 306,7 + 19,2 + 10,1) = 4,33$$

Проведемо узагальнення розрахованих показників та зведемо їх у загальну таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

Сукупний показник ефективності бізнес – процесів маркетингу персоналу в
ТОВ «Олімп»

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 від 2021 р.	
			Абсолют. відх. (+,-)	Темп приросту, %
Прибутки в розрахунку на одного працюючого	76,6	139,9	+63,3	182,6
Витрати у розрахунку на одного працюючого	132,3	152,3	+20,0	115,1
Відсоток витрат на персонал	44,7	46,7	+2,0	104,5
Витрати на заробітну плату в розрахунку на 1 грн. прибутків	0,26	0,23	-0,03	88,5
Витрати на всі компенсації	0,04	0,05	+0,01	125,0
Відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат	2,08	4,42	+2,34	112,5
Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працюючого	2,76	6,73	3,97	143,8
% працівників, які навчалися	16,2	19,0	+2,8	117,3
Витрати на навчання	0,7	0,9	+0,2	128,6
% витрат на навчання	0,8	0,6	-0,2	75,0
Коефіцієнт кваліфікації	34,6	47,6	+13,0	137,6
Інтегральний показник ефективності системи маркетинг персоналу	3,75	4,33	+0,58	115,5

Спостерігаймо збільшення розміру прибутку в розрахунку на одного працівника в 2022 році порівняно з 2021 р. на 82,6 %, але одночасно спостерігається і зростання витрат на одного працівника на 15,1 %.

Позитивним є зростання витрат на персонал на 4,5 %. В 2022 році зріс відсоток витрат на компенсацію в загальній сумі витрат на 2,34 тис. грн., що в свою чергу призвело до зростання витрат на компенсацію в розрахунку на одного працівника на 43,8 %.

Спостерігається хоч і не значне, але все ж таки зростання (28,6%) витрат на навчання персоналу та відсоток працівників, які пройшли навчання зріс на 17,3 п. в.

В результаті збільшення кількості працівників, які навчалися підвищився і загальний коефіцієнт кваліфікації на 37,6 %. Позитивні зміни в системі організації маркетинг персоналу призвели до зростання інтегрального показника ефективності системи маркетинг персоналу, який зріс на 15,5 %.

На основі проведених розрахунків у наступному розділі запропонуємо удосконалену схему бізнес-процесів маркетингу персоналу для ТОВ «Олімп», а також визначимо взаємозв'язок процесів управління людськими ресурсами з іншими процесами в компанії.

Висновки до розділу 2

На сьогодні ТОВ «Олімп» є одним з офіційних дистриб'юторів корпорації А.С. Ватсонс в Україні, який функціонує в Київському регіоні. На даний час ТМ «Ватсонс» є лідером українського ринку роздрібної торгівлі засобами гігієни, побутової хімії, косметики та іншими засобами.

Загальна кількість позицій асортименту магазинів ТОВ «Олімп» перевищує 30000.

Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Олімп» показав скорочення працівників на 5 осіб, а в процентному виразі – 4,0%. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 59,0 %, це свідчить про підвищення заробітних плат в ТОВ «Олімп», так, якщо в 2020 році заробітна плата працівників ТОВ «Олімп» (включаючи всі категорії працівників, в т. ч адміністративно – управлінський апарат) була на рівні 15000 – 16000 грн., то в 2022 р. заробітна плата досягла рівня 20000 – 23000 грн., що в свою чергу спричинило зростання рівня заробітної плати.

Позитивним можна вважати зростання суми доходу від реалізації продукції та підвищення продуктивності праці на 37,5 % та 44,4 % відповідно.

Аналізуючи основні показники фінансово – економічної діяльності ТОВ «Олімп» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції за 2022 р. на 37,5 %, також зросла сума валових витрат (9,6%). Зростання обсягу реалізованої продукції пов'язано з розширенням асортименту продукції, яка

представлена в ТОВ «Олімп». Позитивним також можна вважати зростання фондодідачі на 27,8 %, та скорочення фондомісткості на 10 %. Ці показники говорять про те, що наявні ресурси ТОВ «Олімп» використовує досить ефективно.

В 2022 р. ТОВ «Олімп» отримало більший розмір доходу на 37,5% (108489 тис. грн.), а також відбулося зростання чистого доходу на 86791 тис. грн.. Хоча при цьому валові витрати в 2022 році збільшилися на 9,6 % (13349 тис. грн.), але це не вплинуло на суму валового прибутку, який зріс на 79,6 % (73442 тис. грн.) що говорить про те, що діяльність ТОВ «Олімп» є прибутковою.

В структурі вікового складу працівників займають особи віком від 30 до 40 років – 45 %. Причому їх чисельність в 2022 році порівняно з 2020 р. зросла на 2 чол., або 4,6 %. Негативним є скорочення чисельності працівників, молодше 30 років на 3 особи, або на 8,1 %. В структурі освітньо-кваліфікаційного складу найбільшу питому вагу займають працівники з незакінченою вищою освітою – 54 %. Причому негативним є подальше скорочення працівників з вищою освітою на 5,6 %. В ТОВ «Олімп» працює 18 % чоловіків та 82 % жінок. Це пояснюється специфікою діяльності товариства.

Для вивчення руху робочої сили в ТОВ «Олімп» було проаналізовано коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності загального обороту. Коефіцієнт загального обороту у 2021 р. зріс з 23% (2019 р.) до 28,0%, але порівняно з 2020 р. він скоротився на 2 %. Коефіцієнт обороту з приймання у 2021 р. знизився на 26% порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту зі звільнення має постійну тенденцію до зростання – з 11,0% у 2019 р. до 17,0 % у 2021 р.

В ТОВ «Олімп» потрібно звертати на плинність кадрів, адже цей показник безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці.

Для зниження плинності кадрів в ТОВ «Олімп» необхідно розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, а для цього необхідно знати конкретні причини звільнень з власного бажання (складні умови праці, низька

заробітна плата, незадовільні перспективи службового зростання, незадоволення професією, незадовільний моральний клімат у колективі, тощо) і порушень трудової дисципліни.

Основне завданням керівництва ТОВ «Олімп» в процесі побудови системи маркетингу персоналу полягає в тому, щоб створити якомога сприятливіші відносини між підлеглим персоналом, знайти саме такі методи та підходи, які сприятимуть більш ефективнішій роботі.

Аналізу структури та динаміки фонду оплати праці вказує на те, що розмір середньомісячна оплата праці в 2020, 2021 та 2022 роках становив 15988 грн., 22772 грн. та 266875 грн. (включаючи адміністративно – управлінський апарат). Позитивним є зростання ФОП у 2022 році порівняно з 2021 роком на 10,6 %, або на 3058 тис. грн., а також зростання ФОП у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 43,8 % або на 8821 тис. грн. Таке явище необхідно вважати позитивним на фоні того, що відбувається скорочення чисельності працівників в 2022 році порівняно з 2021 р. на 6 осіб, або на 5,7 %. Позитивним явищем є зростання середньомісячної оплати праці працівників в 2022 році порівняно з 2021 р. на 11,9 %.

У 2020 році відбувались виплати матеріальної допомоги у розмірі 189,4 тис. грн., у наступному році ця сума збільшилась на 196,6 тис. грн., а в 2022 році зросла на 99,5 тис. грн.. Соціальні пільги, що носять індивідуальний характер на 2021 рік порівняно 2020 роком зросли на 55,5 тис. грн., або на 55,3% а у 2022 році їх сума зросла на 31,8 тис. грн., або на 20,4 %.

Також в ТОВ «Олімп» проводиться виплата матеріальної допомоги у випадках: при захворюванні та довготривалому лікуванні працівника; на оздоровлення та при нещасних випадках.

Проведений аналіз засвідчив, що в ТОВ «Олімп» обрана вірна політика щодо формування системи маркетингу персоналу, адже плинність персоналу знаходиться в межах допустимо значення, це говорить про те, що на даному підприємстві працюють над збереженням «ефективного ядра персоналу» та збільшенням обсягів реалізації продукції.

Основними перевагами працевлаштування та роботи в ТОВ «Олімп» є те, що у першу чергу дане підприємство – це стабільність і впевненість у завтрашньому дні. Адже ТОВ «Олімп» – компанія, яка: гарантує офіційне працевлаштування згідно КЗпП України; дає можливість професійного і кар'єрного росту; проводить величезну кількість тренінгів і відповідно гарантує отримання необхідних для роботи знань; дає можливість вивчати англійську мову чи отримати медичне страхування за корпоративними знижками; у торговельній мережі ТОВ «Олімп» використовуються передові технології в різних процесах роботи підприємства; в ТОВ «Олімп» всі працівники ефективно співпрацюють один з одним, підтримують чесність, відкритість, довіру та взаємоповагу у стосунках між співробітниками компанії, а також у спілкуванні з клієнтами та партнерами.

Необхідно зазначити, що в ТОВ «Олімп» сформована загальна схема маркетинг персоналу.

У процесі своєї діяльності ТОВ «Олімп» сам визначає ті чи інші процеси, виходячи з власних потреб, особливостей культури управління та масштабів діяльності в той чи інший період.

Саме дотримання цих зв'язків через входи та виходи процесів, що регламентуються з урахуванням базових стратегічних принципів, забезпечує необхідний синергетичний ефект від процесного підходу до маркетингу персоналу для ТОВ «Олімп».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ОЛІМП»

3.1 Проєкт заходів щодо використання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингу персоналу

Для удосконалення та ефективної побудови бізнес – процесів в ТОВ «Олімп» пропонується до застосування організація та проведення оцінки персоналу товариства. Так, ефективним заходом у цьому напрямку стане застосовується рейтингового анкетування, яке можна проводити на основі складання листку критеріїв оцінки працівника (табл. 3.1.).

Для оцінки складності виконуваних функцій працівниками ТОВ «Олімп»:

- відбираються ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності;
- характер робіт, що визначають зміст праці;
- різноманітність, комплексність робіт;
- масштаб і складність;
- додаткову відповідальність [31].

Питома значимість прийнятих для характеристики складності ознак визначається у відповідному відношенні до загального підсумку.

З врахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує складність змісту роботи.

Така ж кількість рівнів необхідна для врахування широкої диференціації робіт по групах, що мають інформаційно-технічний (1-3 рівні), аналітично-конструктивний (4-6 рівні), організаційно-адміністративний (7-10 рівні) характер, а також в рамках цих груп.

Таблиця 3.1

Проектний варіант листа критерії оцінки ефективності праці працівників ТОВ «Олімп», його особистих та трудових якостей в системі маркетингу персоналу

Критерій, що підлягає оцінюванню	Характеристика критеріїв по рівнях і оцінка в балах			Хто дає оцінку	Прізвище, підпис
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень		
1	2	3	4	5	6
Професійна майстерність (комплекс практичних і теоретичних знань, що сприяють якісному виконанню завдань)	Має високий рівень теоретичних і практичних знань і постійно працює над їхнім удосконалюванням	Має середній рівень теоретичних і практичних знань і прагне до їхнього підвищення	Не має достатнього рівня теоретичних і практичних знань, не підвищує їх	Безпосередній керівник	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Виявлення творчого підходу в роботі	Проявляє ініціативу в роботі, висуває оригінальні, принципово нові ідеї	Постійно вдосконалює свою роботу. Знаходить найбільш раціональні й ефективні рішення того або іншого питання	Відсутність творчої ініціативи. Формальне виконання роботи	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Самостійність у роботі	Роботи виконує самостійно	Окремі роботи може виконувати самостійно	Виконує роботи тільки під керівництвом та за допомогою керівників	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Своєчасність виконання завдань	Роботи виконує вчасно	Були випадки порушення строків виконання робіт	Виконує роботи в основному з порушеннями	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Складність виконуваних робіт	Виконує різні, роботи, що починають знову	Виконує нерегулярно повторювані роботи	Виконує однорідні, регулярно повторювані роботи	Безпосередній керівник	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Якість виконуваних робіт	Виконує роботу, яку не потрібно перероблювати	Виконує роботу, яка вимагає виправлення	Виконує роботу, що вимагає переробки	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Трудова й виробнича дисципліна, відношення до праці	Наявність подяк, заохочень, висока відповідальність за доручену справу	Відсутність порушень дисципліни праці, сумлінне відношення до праці в межах функціональних обов'язків	Є зауваження по використанню робочого часу, недостатня працьовитість	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Соціально-психологічні якості	Має авторитет у колективі	Нейтральний щодо колективу	Створює напружену обстановку в колективі	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		

Загальна оцінка складності функцій керівників і спеціалістів (C_{ϕ}) визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх питомої ваги на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

Оцінку результатів праці працівників ТОВ «Олімп», доцільно проводити за сукупністю кількісних та якісних показників. Принцип оцінки – бальний, з врахуванням питомої ваги кожного показника і його ціною.

Сьогодні ТОВ «Олімп» робить наступний крок у плануванні системи маркетингу персоналу та побудови бізнес – процесів на підприємстві.

У 2021 р. було розроблено заходи щодо стимулювання у всіх категорій працівників ефективного та вмотивованого підходу до своєї роботи, а в 2024 р. вони впроваджуватимуться.

Доцільним також стане залучення працівників у процес оцінки системи маркетинг персоналу, яка існує в ТОВ «Олімп». Для цього використовують оціночний аркуш визначення політики маркетинг персоналу в організації, зразок якого наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінний аркуш визначення ефективності застосування системи маркетинг персоналу

Види ЗЗП	Фінансова винагорода	Підвищення оплати Премії Одноразові виплати Система пільг, які надаються співробітникам
	Нефінансова винагорода	Розширення сфери відповідальності і/або повноважень Збільшення кар'єрних можливостей Підвищення рівня самостійності у прийнятті рішень Краща організація робочого місця Публічне визнання заслуг, досягнень

Величина ЗЗП	Співвідношення між частинами заробітної плати	Відсоток базової заробітної плати Абсолютний розмір усієї винагороди
	Варіативність	Невизначені межі Визначення максимального рівня Визначення мінімального рівня Нульовий бонус
	Часовий показник	Короткостроковий (оперативний: місячний, квартальний, річний) Довгостроковий (стратегічний: 1, 2, 3 роки)
Підстави ЗЗП	Орієнтація на результат	Результат діяльності організації Результат діяльності підрозділів Комбінація обох видів результатів
Критерії оцінки діяльності	Фінансові показники	Дохід ТОВ «Олімп» Прямий прибуток підрозділу Дохід до оподаткування Обсяг повернених коштів Чистий прибуток тощо
Критерії оцінки діяльності	Нефінансові показники	Зростання продажу продукції Частка участі в ринку Ступінь задоволеності потреб клієнта Якість продукції Соціальна відповідальність підприємства (виробництво, що не завдає шкоди довкіллю) Розвиток персоналу тощо
Критерії порівняння, зіставлення	Період часу	Щорічна діяльність Порівняльний розвиток, розвиток у часі
	Порівняльні показники діяльності компаній аналогічного сектора економіки	Прибуток Показники попередніх періодів діяльності Показники діяльності конкурентів
Визначення ЗЗП	Система розрахунків	Математичний підхід (формула) Аналітична оцінка результатів (метод порівняння, аналіз) Суб'єктивний підхід Комбінований підхід
Система виплат	Види виплат	Готівка Інші види виплат

Останнім етапом в організації системи оцінки персоналу в ТОВ «Олімп» повинно стати встановлення її впливу на підвищення ефективності

трудової діяльності працівників в ТОВ «Олімп».

Спрогнозуємо вплив результатів проведення оцінки працівників на розмір оплати праці, як одного з головних факторів щодо підвищення ефективності трудової працівників ТОВ «Олімп» (табл.3.2).

В таблиці 3.3 визначимо тенденцію зростання тарифної ставки оплати праці залежно від рівня комплексної оцінки працівників в ТОВ «Олімп».

Таблиця 3.3

Динаміка зростання тарифної ставки оплати праці залежно від рівня комплексної оцінки працівників
(бальний коефіцієнт за сумою результатів оцінки)

Найменування показників	Одиниці виміру	Величини показників										
		0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5
Комплексне оцінювання працівника (загальний коефіцієнт за сумою балів)	бали	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5
Зростання розміру тарифної ставки оплати праці на основі оцінки	%	2,5	5,0	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0	40,0	45,0	50,0	55,0

Таким чином ми бачимо пряму залежність між підвищенням оціночного рейтингу працівника в ТОВ «Олімп» та розміром його тарифної ставки, яка використовується при нарахуванні оплати праці.

Формування такого взаємозв'язку між результатами проведення оцінки та її впливом на тарифну ставку і загальний розмір оплати праці для ТОВ «Олімп», є тим основним фактором, який сприятиме підвищенню ефективності його діяльності, покращенню показників ефективності використання персоналу (зокрема продуктивності праці) та зростанню конкурентоспроможності ТОВ «Олімп» на ринку в цілому.

В процесі планування системи маркетинг персоналу та розробки бізнес – процесів в ТОВ «Олімп» перш ніж впроваджувати будь-які заходи, ретельно

планують основні етапи робіт з установленням терміну виконання цих робіт та відповідальних осіб. Розглянемо план розробки та впровадження системи організації оцінки працівників в ТОВ «Олімп» протягом 2024 р. який наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

План розробки та впровадження системи навчання та оцінки персоналу в ТОВ «Олімп»

№ з/п	Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа
1	Встановити вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із процесом торгівлі залах	31.04.2024	Керівник служби маркетинг персоналу Головний торговий працівник по залу
2	Встановити кваліфікаційні рівні за професіями	31.05.2024	Керівник служби маркетинг персоналу Головний торговий працівник по залу
3	Оцінити знання і вміння працівників	31.07.2024	Керівник служби маркетинг персоналу Головний торговий працівник по залу
4	Встановити порядок проведення навчання	31.08.2024	Головний торговий працівник по залу
5	Визначити методи стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід	31.10.2024	Керівник служби маркетинг персоналу Головний торговий працівник по залу

Система оцінки та навчання персоналу, яка запропонована вище в процесі свого функціонування може забезпечити позитивні результати.

1. Кількість звільнень кваліфікованих працівників зменшиться.
2. Процес виробничого навчання й оцінки набуде системного характеру.
3. У працівників з'явиться можливість впливати на кінцеву суму

своєї заробітної плати через підвищення кваліфікаційного рівня та передавання набутого досвіду колегам.

4. Робочі інструкції постійно переглядатимуться і змінюватимуться відразу зі змінами в організації праці, оскільки вони є вихідним матеріалом для розроблення тестових питань.

Таким чином, необхідно зазначити, що під час побудови ефективних бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп» доцільно звернути увагу виділити основні вимоги до їх реалізації:

- 1) ясність і конкретність бізнес – процесів маркетингу персоналу – система бізнес – процесів повинна бути, насамперед, зрозумілою для працівників, а також простою для виконання;
- 2) орієнтованість на результат – побудова бізнес – процесів маркетингу персоналу повинна бути такою, щоб викликати як у керівників так і у працівників бажання досягати поставлених цілей;
- 3) сталість – система бізнес – процесів маркетингу персоналу повинна бути незмінною для того, щоб забезпечувалося досягнення довгострокових цілей, а не тільки короткострокових;
- 4) справедливість – відповідність бізнес – процесів маркетингу персоналу поглядам, потребам, та інтересам працівників торгової мережі;
- 5) виправданість очікувань – одне з основних завдань побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу і є управління очікуваннями працівників, тому вони повинні функціонувати на основі вивчення потреб працівників і як можна якісніше реалізовувати їхні очікування;
- 6) створення конкурентних відносин у колективі – для торговельних мереж змагальність між працівниками є одним з факторів поліпшення їхньої діяльності;
- 7) баланс між інтересами торгівельної мережі в цілому й окремих працівників – навряд чи можливо знайти таку організацію, цілі та інтереси працівників якої повністю збігалися з її власними. Однак необхідно побудувати бізнес – процеси маркетингу персоналу так, щоб вони змогли

урівноважити інтереси всіх зацікавлених сторін.

Дотримання запропонованих вимог дозволить створити якісну, ефективну й діючу систему бізнес – процесів маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп».

В попередніх розділах нашої роботи ми провели аналіз планування та реалізації системи маркетингу персоналу по наступним критеріям:

- структура та кількісний склад персоналу ТОВ «Олімп»;
- рівень ефективності трудової діяльності персоналу ТОВ «Олімп»;
- політика роботи з кадрами, яка застосовується до персоналу ТОВ «Олімп»;
- механізм матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Олімп»;
- мотивація трудової діяльності персоналу ТОВ «Олімп»;
- інші елементи механізму нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «Олімп».

Ми знайшли цілу низку недоліків по вищевказаним пунктам, які негативно впливають на систему маркетингу персоналу та розвиток ТОВ «Олімп» в цілому. До них можна віднести, такі як :

- неякісні умови праці;
- труднощі у порядку формування професійного, кваліфікованого кадрового ресурсу;
- методи матеріальної мотивації використовуються в недостатньому обсязі;
- значний рівень плинності персоналу;
- система організації здійснення винагородження зовсім недосконала.

Виділимо такі напрямки, які покращать систему маркетингу персоналу ТОВ «Олімп» :

- створення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- підвищення рівня якості умов праці;
- підвищення рівня якості організації праці та робочих місць;
- усунення порушення трудової дисципліни;

- зменшення плинності кадрів, створення стабільних трудових колективів;
- ріст кваліфікації кадрів;
- посадове та кар'єрне зростання, організація кар'єри;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- покращення організації оплати праці і матеріального заохочення;
- гарантія працівникам усіма форм соціальних пільг, послуг, переваг і гарантій.

Система маркетингу персоналу по відношенню до працівників ТОВ «Олімп» буде ефективною за таких умов:

- покращення кадрового резерву у вищій ланці управління;
- врахування взаємозалежності елементів організаційної структури ТОВ «Олімп» при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;
- пошук та можливість просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
- застосування політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- збереження кадрового ядра висококваліфікованих працівників ТОВ «Олімп»;
- залучення перспективних працівників зі сторони.

Одним з основних напрямків розробки ефективного механізму маркетингу персоналу для ТОВ «Олімп» є удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу. Для визначення напрямків оптимізації заробітної плати в попередньому розділі дипломної роботи було визначено її структуру за аналізовані роки (табл.2.7). З даної таблиці ми можемо зробити такий висновок, що частка основної заробітної плати за всі роки не досягає оптимального рівня, а частка додаткової заробітної плати навпаки перевищує оптимальний показник. Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат перевищує показник майже у 2 рази.

Тому, запропонуємо оптимізацію структури заробітної плати яка матиме наступний вигляд (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оптимізація структури заробітної плати працівників ТОВ «Олімп»

Елементи фонду оплати праці	Скориговане значення відповідному році, тис. грн..		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Загальний фонд оплати праці (100%), в т. ч:	2014,6	2896,7	3202,5
Основна заробітна плата (47,5 %)	956,9	1375,9	2161,7
Фонд додаткової заробітної плати (32,5%)	654,7	941,4	880,7
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати (20,0 %)	402,9	579,3	160,1

Така структура заробітної плати є оптимальною, тому, що майже в однаковому співвідношенні знаходиться фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати у сумі із заохочувальними виплатами.

Перебудова організації заробітної плати в ТОВ «Олімп» у відповідності з вимогами ринкової економіки передбачає вирішення таких завдань: оптимізація співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп із врахуванням навантаження, умов праці, дефіцитності певних видів робочої сили на ринку праці, а також впливу працівників на досягнення кінцевих результатів торгівельної діяльності, підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні і використанні резервів зростання ефективності своєї праці при виключенні можливості одержання незароблених грошей; усунення випадків зрівнялівки в оплаті праці, досягнення прямої залежності заробітної плати від індивідуальних кінцевих результатів праці.

В даному питанні нашої дипломної роботи ми напрацьовували основні напрямки щодо удосконалення функціонування системи маркетингу персоналу. Необхідно зазначити, що дієвим засобом підвищення ефективності використання персоналу є удосконалення механізму організації оплати праці

працівників.

Удосконалення організації заробітної плати як інструмента управлінського впливу здійснюється за такими напрямками [9]:

- посилення економічної обґрунтованості вибору конкретних форм заробітної плати (відрядна чи погодинна та їх різновиди);
- досягнення оптимального співвідношення між постійною і змінною частинами заробітної плати. В умовах розширення меж застосування погодинної оплати праці в інтересах зміцнення зв'язку заробітної плати з кількістю, якістю і результатами праці важливо збільшити частку змінної частини заробітної плати;
- підвищення, достовірності всіх форм обліку кількості, якості й результатів праці та обґрунтованості їх зв'язку з організацією заробітної плати;
- поліпшення атестації працівників, надання кваліфікаційних розрядів. На цій основі стає можливим застосування індивідуальних надбавок до посадових окладів і тарифних ставок.

Завдання подальшого вдосконалення оплати праці пов'язане з відпрацюванням механізму зв'язку оплати праці з її результатами. Це одне зі складних завдань, а відмова від спроб його вирішити є найбільш негативним явищем сьогодення.

Політика оплати праці будується на трудових досягненнях і має стати нормою нашого суспільства. Нагадаємо, що якщо раніше основну увагу звертали на забезпечення, випереджального зростання заробітної плати й підвищення оплати праці низькооплачуваних працівників, то зараз основний наголос роблять на посиленні стимулюючої ролі диференціації доходів від праці та дотримання принципу залежності оплати від кінцевих результатів праці. Слід відмовитись від затратного підходу до формування доходів підприємств і поставити питання про посилення зв'язку заробітної плати з фактичним внеском у національний дохід. Заслугує на увагу підвищення зацікавленості підприємств в більш раціональному використанні ресурсів за допомогою податкового регулювання заробітної плати.

Рівень і стан оплати праці, ефективність діючих мотивів та стимулів до праці значною мірою визначають зацікавленість працівників у підвищенні кількості та якості результатів праці, а в остаточному підсумку – найшвидше досягнення сталих темпів економічного зростання.

Як свідчить аналіз міжпрофесійної диференціації в оплаті праці і необхідно вирішити такі основні завдання:

- забезпечити диференціацію заробітної плати залежно від рівня торгівлі, кваліфікації;
- забезпечити можливості доступу до якісної торгівлі за місцем проживання;
- відновити диференціацію окладів з урахуванням підвищення базових тарифних ставок;
- підвищити відповідальність професіоналів, фахівців, технічних службовців за кінцевий результат;
- оптимізувати диференціацію оплати праці за складністю й відповідальністю.

Основними напрямками вдосконалення механізму реформування оплати праці в країні на найближчі роки є:

- удосконалення засад державного регулювання ринку праці, реформування заробітної плати, удосконалення системи державних мінімальних гарантій, податкового регулювання оплати праці;
- розвиток механізмів договірного регулювання заробітної плати, зокрема поліпшення системи організації оплати праці, у тому числі: удосконалення гнучких форм і систем оплати праці, включаючи контрактну й безтарифну, нормування витрат праці.

У цілому при реформуванні заробітної плати основне значення мають дві складові: мінімальна заробітна плата і визначення оптимальних співвідношень в оплаті праці за кваліфікацією. Це дозволить покінчити зі свавіллям роботодавців у розподілі доходу. Вони будуть зобов'язані

дотримуватися визначених співвідношень і водночас зважати на вимоги ринку праці в питаннях формування ціни робочої сили.

Необхідна розробка та практичне впровадження стратегічної державної програми забезпечення розширеного відтворення робочої сили й подальшого реформування на цій основі оплати праці. Ця програма має ґрунтуватися на визначенні заробітної плати за ціною робочої сили, тобто з урахуванням не тільки витратна розширене відтворення робочої сили, а й збереження доходу (прибутку) від використання робочої сили.

Суттєва частина реформи організації оплати праці має полягати ось у чому:

- перехід від організації заробітної плати як частини в доході ТОВ «Олімп» до заробітної плати як ціни робочої сили;
- заробітна плата як ціна робочої сили має формуватися на ринку праці й бути зовнішнім фактором щодо установи;
- необхідно створити механізм формування ціни робочої сили, у розмірі якої мають ураховуватися відношення не тільки функціонуючої, а й нової робочої сили.

Надзвичайно важливим завданням є розроблення й ухвалення нових законів з питань оплати праці та зайнятості, удосконалення організації заробітної плати в установах, в основі якої мають бути прогресивні норми трудових витрат, системи матеріального заохочення, участь працівників у розподілі прибутків.

Удосконалення організації заробітної плати в ТОВ «Олімп» передбачає:

- оптимізацію тарифного регулювання заробітної плати;
- удосконалення нормування як засобу регулювання міри праці та її оплати;
- обґрунтування вибору найефективніших форм і систем заробітної плати;
- колективне регулювання заробітної плати.

Підвищення рівня заробітної плати потребує здійснення організаційно-економічних заходів на рівні галузі, спрямованих на пошук необхідних для цього коштів, зокрема:

- забезпечення зростання обсягів реалізації продукції, продуктивності праці та капіталу, фінансової стабільності ТОВ «Олімп» за рахунок залучення коштів, отриманих від використання державного й комунального майна, та інших чинників; ліквідація заборгованості з заробітної плати у сфері торгівлі.

У сфері торгівлі необхідно вдосконалити погодинну систему оплати праці, акцентуючи особливу увагу на диференціації міжкваліфікаційних, міжпрофесійних характеристик, посилюючи регулюючу і стимулюючу функції заробітної плати, розширити застосування гнучких тарифних систем оплати праці.

Крім того, треба повернутися до широкого застосування прогресивних норм праці з урахуванням інноваційного розвитку економіки і розглядати норму, перш за все, як міру оплати, приділяти особливу увагу такому незаслужено забутому показникові, як продуктивність, пов'язуючи з ним оплату праці, тобто відпрацювати механізм залежності оплати праці від результатів праці і внеску в результати торгової діяльності.

Отже, на основі поданої в даному розділі інформації необхідно зазначити, що нами було виявлено ряд недоліків в організації системи маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп». Ми в свою чергу запропонували ряд напрямків та заходів, які покращать систему управління персоналом ТОВ «Олімп».

Кадрова політика по відношенню до персоналу ТОВ «Олімп» буде ефективною за умов покращення кадрового резерву у вищій ланці управління, пошук та можливість просування по службі працівників, які мають лідерські якості, застосування політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників та збереження кадрового ядра професійного складу персоналу ТОВ «Олімп».

Мета вдосконалення організаційно економічного механізму управління оплатою праці, запобігання втрат трудових ресурсів у сфері торгівлі

Рис.3.1 Мета удосконалення оплати праці у закладах торгівлі

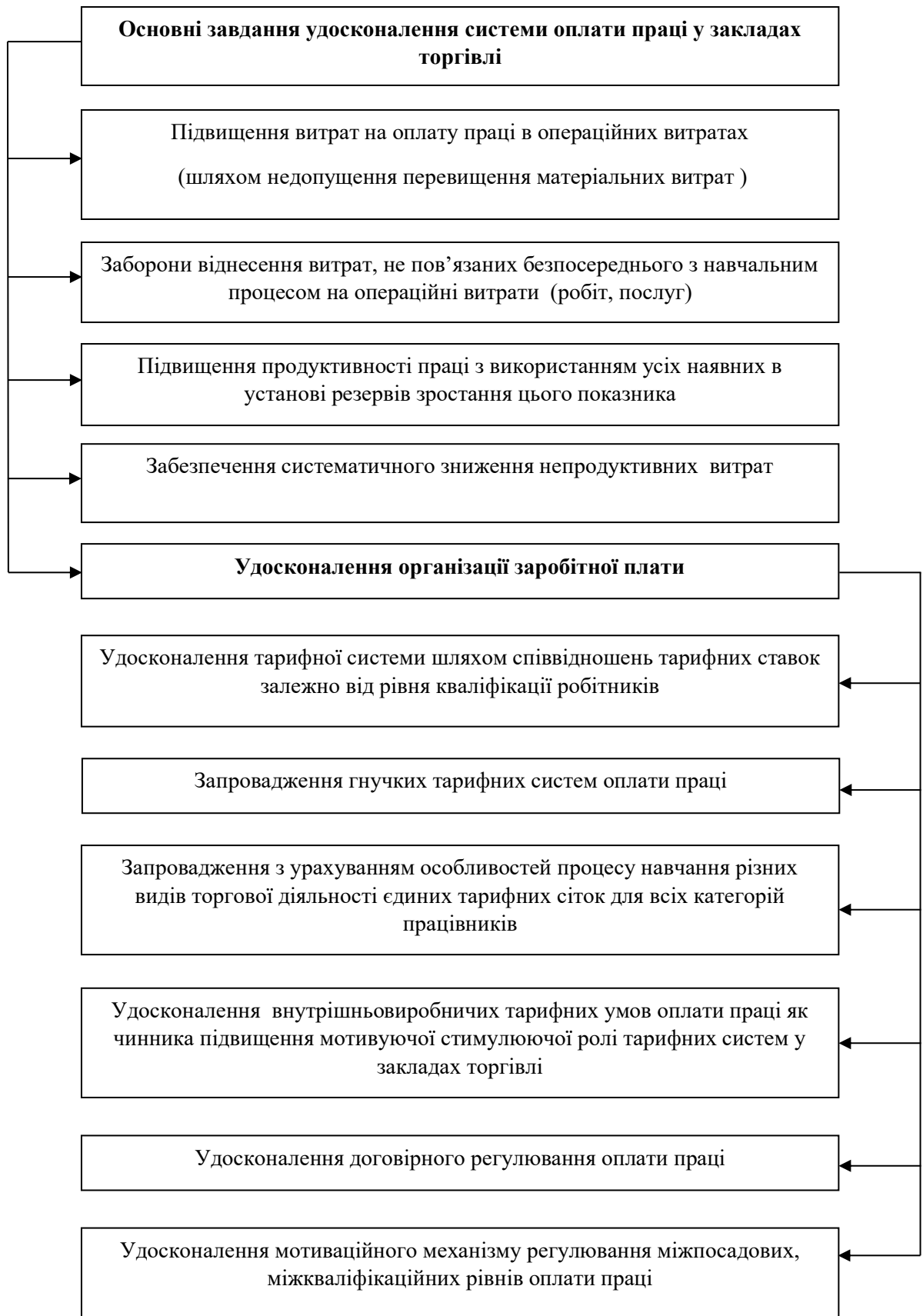


Рис.3.2 Напрями удосконалення організаційно – економічного механізму управління оплатою праці, запобігання втратам трудових ресурсів в освітній сфері

3.2 Проєкт заходів щодо використання оцінки персоналу при побудови бізнес-процесів

У випадку вірно розробленого підходу до системи розвитку та професійної підготовки персоналу в ТОВ «Олімп» можна усунути слабкі сторони у діяльності підприємства в цілому та підвищити рівень ефективності використання його персоналу зокрема. Запропонуємо до розгляду та практичного застосування наступні заходи:

1. На основі проведення семінарських та тренінгових занять, проведення ділових ігор покращувати розвиток та підвищувати професійну підготовку працівників в ТОВ «Олімп».
2. Працювати над формуванням кадрового резерву персоналу ТОВ «Олімп».
3. Розробляти ефективну систему стимулювання щодо організації самостійного розвитку персоналу ТОВ «Олімп».

Необхідно акцентувати увагу на тому, що особливо важливою складовою у роботі товариства є система розвитку та зростання професійної підготовки працівників в ТОВ «Олімп». У тих організаціях, які приділяють значну увагу цьому питанню є можливість значно підвищити рівень свого розвитку в соціально – економічному аспекті. Для розрахунку соціально-економічної ефективності розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ТОВ «Олімп» розрахуємо таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет проєкту для реалізації системи заходів для розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ТОВ «Олімп»

№	Назва заходу	Сума, грн
1	Організація та проведення тренінгів навального характеру	60000,00
2	Формування кадрового резерву	0,00
3	Наставництво лідерів торгового персоналу	48000,00
4	Розробка та реалізація положення про розвиток професійних якостей	7000,00
Всього		115000,00

Бюджет проекту щодо впровадження заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ «Олімп» визначений у саме у таких сумах, виходячи із фінансовано доходу, який отримало ТОВ «Олімп», та тих проблем, які має дане підприємство у системі побудови ефективних бізнес – процесів маркетингу персоналу.

Для розвитку та підвищенні професійної підготовки працівників в ТОВ «Олімп» на 2023 рік заплановані заходи, загальна сума яких становить 115 000 грн.

Витрати на персонал по ТОВ «Олімп» за рік дорівнюватимуть:

$$Z_{\text{заг}} = 115000 \text{ грн.}$$

Через розрахунок терміну окупності витрат визначимо економічну ефективність запропонованих заходів.

Спочатку розрахуємо який буде одержувано під час впровадження проекту та норми ефективності. Таким показником є загальна економічна ефективність проектних рішень, яка визначається розміром економічного ефекту.

$$E = Ц - З \quad (3.1)$$

де E – розміру економічного ефекту, грн.;

$Ц$ – дохід від реалізації за визначений період, грн.;

$З$ – фінансові та матеріальні витрати на діяльність ТОВ «Олімп», що відображає сукупні витрати в основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси, грн.

$$E = 90900 \text{ грн} - 68500 \text{ грн} = 22400 \text{ грн}$$

Термін окупності загальних капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T_o = K \div E \quad (3.2)$$

де T_o – термін окупності загальних капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ «Олімп», місяців;

K_o – сума капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню

професійної підготовки працівників ТОВ «Олімп», грн.;

E – економічна ефективність капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ «Олімп», грн.

$$T_o = 115000 \div 22400 = 5,13 \text{ місяці}$$

Проведені розрахунки вказують на ефективність всіх запропонованих заходів щодо розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ТОВ «Олімп». Сума витрат, які будуть понесені на їх проведення окупляться менше ніж за пів року.

Отже, соціальна ефективність розроблених та запропонованих нами заходів по вдосконаленню системи розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ «Олімп» буде полягати в наступному:

- індивідуальні здібності кожного працівника стануть у центрі уваги всіх бізнес – процесів маркетингу персоналу на підприємстві, акцент буде спрямований саме на їх реалізацію та розвиток;
- ефективність та своєчасність функціонувати ТОВ «Олімп» без затримки комерційної та торгівельної діяльності буде забезпечена на основі формування кадрового резерву працівників ТОВ «Олімп»;
- покращення якісного складу персоналу в ТОВ «Олімп».

Аналітичне дослідження ефективності у процесі реалізації заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників дозволить керівництву ТОВ «Олімп» у майбутньому ухвалювати зважені рішення про подальше планування та реалізацію системи удосконалення професійних якостей працівників.

3.3 Посилення ролі фахівців у сфері HR-маркетингу в процесі застосування технологій маркетингу персоналу

Останнім часом значення HR-діяльності на підприємствах стало часто обговорюватися на форумах в Інтернеті та у суспільстві в цілому. Думки часом дуже різняться. Спробуємо по-новому поглянути на професійну роль

спеціалістів у сфері HR-маркетингу в умовах війни.

Нині завдання HR-фахівця полягає в організації ефективної роботи персоналу, допомоги в досягненні основних цілей, що стоять перед підприємством. Однак війна змінює пріоритети, роблячи одні HR-процедури більш актуальними, інші – менш.

Сьогодні особливо важливу роль у збереженні та розвитку діяльності підприємства відіграють людські ресурси та стратегічне планування. Тому саме планування стає ключовим завданням менеджера з маркетингу персоналу, так само як і реалізація програм, що сприяють збереженню продуктивної робочої атмосфери та підвищенню віддачі від співробітників.

Ключові ТОВ «Олімп» сьогодні – оптимізація витрат, збереження бізнесу та вирішення стратегічних завдань, а також розвиток та впровадження інновацій, оскільки багато хто розуміє, що криза – це час нових можливостей. Розглядаючи ці цілі з погляду роботи з персоналом, можна виділити такі актуальні для HR-фахівця питання (рис. 3.1).

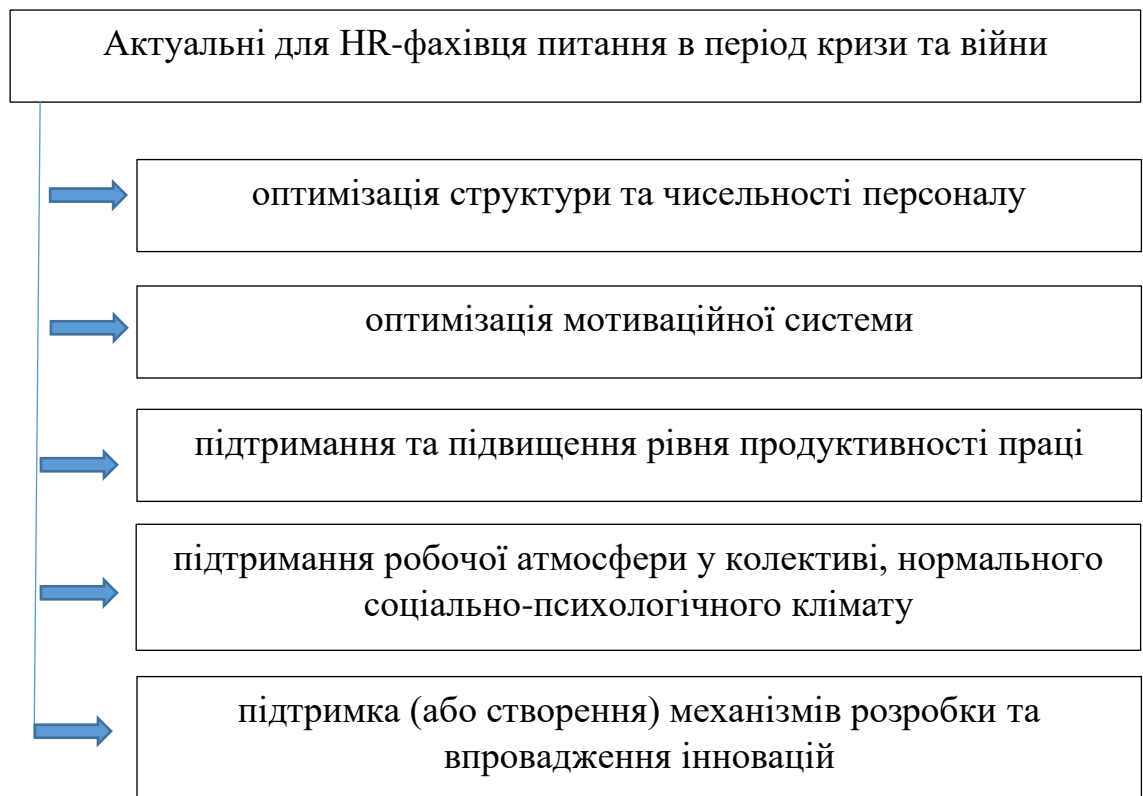


Рис.3.1 Актуальні для HR-фахівця питання в період кризи та війни

Нові шанси завжди даються нам у вигляді неприємностей. Тільки ось там, де слабкі духом бачать кризу, сильні та витривалі бачать нові можливості, а тому новими ролями HR-менеджера під час війни повинні стати:

- розробка нових критеріїв оцінки ефективності;
- виділення позицій/співробітників, які потрапляють під скорочення;
- розробка умов та процедур звільнення.

1. Оцінка ефективності працівника

Головна складність – це те, що звичні критерії ефективності в умовах війни та економічного спаду або взагалі втрачають свою дієвість, або потребують суттєвого коригування. Безумовно, співробітник, що звільняється, не відчуває позитивних емоцій, і завдання HR-фахівця в ході розмови про звільнення – максимально зняти негатив. Наприклад:

- написати рекомендаційний лист;
- допомогти у складанні резюме;
- підказати ефективні канали пошуку нового місця роботи;
- самостійно розіслати резюме співробітника з рекомендаціями щодо наявних контактів;
- проконсультувати з питання можливої зміни сфери

Діяльності.

Те, як людина сприйме факт свого звільнення, залежить не тільки від неї самої, а й більшою мірою від керівників спеціалістів HR-маркетингу. Непродумані, непрофесійні дії можуть призвести до того, що співробітник, який потрапив під скорочення:

- почне наводити паніку в колективі, «заражати» своїм негативним настроєм;
- погано передасть справи або взагалі цього не зробить;
- в останні дні роботи саботуватиме функціональні обов'язки;
- поширюватиме негатив про підприємство не лише всередині, а й поза ним.

Тому дуже важливо так позиціонувати скорочення штату, щоб убезпечити підприємство від можливих неприємних наслідків, а співробітникам, які звільняються, допомогти в оцінці власних перспектив.

2. Зміни у підборі персоналу

Незважаючи на війну в ТОВ «Олімп» підбір персоналу продовжується. Хоча, безперечно, вакансій поменшало. Але діяльність ТОВ «Олімп» не стоїть на місці, треба пристосовуватися до нових реалій війни, а для цього, крім іншого, потрібні додаткові співробітники.

Однак у процесі підбору та оцінки кандидатів постали нові питання, яких раніше не виникало. Проблеми підбору та звільнення зараз справді дуже гострі, але не менш важливі – питання мотивації. І пов'язані вони з трьома основними завданнями:

- оптимізація витрат;
- підтримка лояльності персоналу;
- підвищення віддачі працівників.

Війна, та криза, яка викликана нею – це період змін та можливостей, що не може не позначитися і на стратегії діяльності ТОВ «Олімп». А тому завданням саме спеціалістів у сфері HR-маркетингу є розробка процедури генерування нових виробничих та управлінських ідей, раціоналізаторських пропозицій (як ефективніше та економніше виконувати поточні завдання), нових напрямків діяльності (що нового чи актуального під час війни підприємство може запропонувати на ринку).

Роль HR-фахівця в сьогоdnішніх умовах не змінилася, але війна інакше розставила акценти, тим самим додавши або змінивши основні HR-функції. Найбільш актуальними зараз стають завдання, пов'язані із забезпеченням безпечних умов праці, збереженням життя працівників, ефективною щоденною комунікацією, створенням позитивної робочої атмосфери та підвищенням віддачі персоналу, утриманням кадрового ядра підприємства, підвищенням стресостійкості працівників та їх готовності до роботи в умовах

постійних викликів та невизначеності. Водночас, особливо уважно потрібно ставитись до процедур звільнень, зокрема скорочення штату.

Висновки до розділу 3

Сьогодні ТОВ «Олімп» робить наступний крок у плануванні системи маркетингу персоналу та побудови бізнес – процесів на підприємстві. У 2021 р. було розроблено заходи щодо стимулювання у всіх категорій працівників ефективного та вмотивованого підходу до своєї роботи, а в 2024 р. вони впроваджуватимуться.

В процесі планування системи маркетинг персоналу та розробки бізнес – процесів в ТОВ «Олімп» перш ніж впроваджувати будь-які заходи, ретельно планують основні етапи робіт з установам терміну виконання цих робіт та відповідальних осіб.

Необхідно зазначити, що під час побудови ефективних бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп» доцільно звернути увагу виділити основні вимоги до їх реалізації: ясність і конкретність бізнес – процесів маркетингу персоналу – система бізнес – процесів повинна бути, насамперед, зрозумілою для працівників, а також простою для виконання; орієнтованість на результат – побудова бізнес – процесів маркетингу персоналу повинна бути такою, щоб викликати як у керівників так і у працівників бажання досягати поставлених цілей; сталість – система бізнес – процесів маркетингу персоналу повинна бути незмінною для того, щоб забезпечувалося досягнення довгострокових цілей, а не тільки короткострокових; справедливість – відповідність бізнес – процесів маркетингу персоналу поглядам, потребам, та інтересам працівників торгової мережі; виправданість очікувань – одне з основних завдань побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу і є управління очікуваннями працівників, тому вони повинні функціонувати на основі вивчення потреб працівників і як можна якісніше реалізовувати їхні очікування; створення конкурентних відносин у колективі – для торговельних мереж змагальність між працівниками є одним з факторів поліпшення їхньої

діяльності; баланс між інтересами торгівельної мережі в цілому й окремих працівників – навряд чи можливо знайти таку організацію, цілі та інтереси працівників якої повністю збігалися з її власними.

Однак необхідно побудувати бізнес – процеси маркетингу персоналу так, щоб вони змогли урівноважити інтереси всіх зацікавлених сторін.

Дотримання запропонованих вимог дозволить створити якісну, ефективну й діючу систему бізнес – процесів маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп».

Можна виділити наступні напрямки, які покращать систему маркетингу персоналу ТОВ «Олімп» : створення оптимальних режимів праці та відпочинку; підвищення рівня якості умов праці; підвищення рівня якості організації праці та робочих місць; усунення порушення трудової дисципліни; зменшення плинності кадрів, створення стабільних трудових колективів; ріст кваліфікації кадрів; посадове та кар'єрне зростання, організація кар'єри; створення сприятливого соціально-психологічного клімату; покращення організації оплати праці і матеріального заохочення; гарантія працівникам усіма форм соціальних пільг, послуг, переваг і гарантій.

Система маркетингу персоналу по відношенню до працівників ТОВ «Олімп» буде ефективною за таких умов: покращення кадрового резерву у вищій ланці управління; врахування взаємозалежності елементів організаційної структури ТОВ «Олімп» при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури; пошук та можливість просування по службі працівників, які мають лідерські якості; застосування політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; збереження кадрового ядра висококваліфікованих працівників ТОВ «Олімп»; залучення перспективних працівників зі сторони.

В даному питанні нашої дипломної роботи ми напрацьовували основні напрямки щодо удосконалення функціонування системи маркетингу персоналу. Необхідно зазначити, що дієвим засобом підвищення ефективності використання персоналу є удосконалення механізму організації оплати праці

працівників.

У випадку вірно розробленого підходу до системи розвитку та професійної підготовки персоналу в ТОВ «Олімп» можна усунути слабкі сторони у діяльності підприємства в цілому та підвищити рівень ефективності використання його персоналу зокрема. Запропонуємо до розгляду та практичного застосування наступні заходи: на основі проведення семінарських та тренінгових занять, проведення ділових ігор покращувати розвиток та підвищувати професійну підготовку працівників в ТОВ «Олімп»; працювати над формуванням кадрового резерву персоналу ТОВ «Олімп»; розробляти ефективну систему стимулювання щодо організації самостійного розвитку персоналу ТОВ «Олімп».

Необхідно акцентувати увагу на тому, що особливо важливою складовою у роботі товариства є система розвитку та зростання професійної підготовки працівників в ТОВ «Олімп».

ВИСНОВКИ

Аналіз бізнес–процесів маркетингу персоналу в даній роботі був проведений на прикладі діяльності ТОВ «Олімп», який є одним з офіційних дистриб'юторів корпорації A.S.Ватсонс в Україні, який функціонує в Київському регіоні. На даний час ТМ «Ватсонс» є лідером українського ринку роздрібної торгівлі засобами гігієни, побутової хімії, косметики та іншими засобами.

На будь-якому підприємстві чи в організації ключовим є людський фактор – персонал, який працює в ній. Тому вивчаючи діяльність підприємства було проаналізовано чисельність персоналу та фонд оплати праці в ТОВ «Олімп». Спостерігається скорочення працівників на 5 осіб, а в процентному виразі – 4,0%. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 59,0 %, це свідчить про підвищення заробітних плат в ТОВ «Олімп», так, якщо в 2020 році заробітна плата працівників ТОВ «Олімп» (включаючи всі категорії працівників, в т. ч адміністративно – управлінський апарат) була на рівні 15000 – 16000 грн., то в 2022 р. заробітна плата досягла рівня 20000 – 23000 грн., що в свою чергу спричинило зростання рівня заробітної плати.

В структурі вікового складу працівників займають особи віком від 30 до 40 років – 45 %. Причому їх кількість в 2022 році порівняно з 2020 р. зросла на 2 чол., або 4,6 %. Негативним є скорочення чисельності працівників, молодше 30 років на 3 особи, або на 8,1 %. В структурі освітньо-кваліфікаційного складу найбільшу питому вагу займають працівники з незакінченою вищою освітою – 54 %. Причому негативним є подальше скорочення працівників з вищою освітою на 5,6 %. В ТОВ «Олімп» працює 18 % чоловіків та 82 % жінок.

У ході аналізу бізнес–процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп» було виявлено ряд недоліків по вищевказаним пунктам, які негативно впливають на систему маркетинг персоналу та розвиток підприємства в цілому. До них можна віднести, такі як :

- незадовільні умови праці;

- складність у порядку формування професійного, кваліфікованого кадрового ресурсу;
- використання недостатньої кількості методів нематеріальної мотивації;
- висока плинність кадрів;
- не удосконалена система винагород.

Одним з основних напрямків розробки ефективного управління бізнес – процесами для ТОВ «Олімп» є удосконалення системи оцінки персоналу.

У процесі своєї діяльності ТОВ «Олімп» сам визначає ті чи інші бізнес – процеси в системі маркетингу, виходячи з власних потреб, особливостей культури управління та масштабів діяльності в той чи інший період.

Було запропоновано удосконалену схему бізнес-процесів маркетингу персоналу для ТОВ «Олімп», а також взаємозв'язок процесів управління людськими ресурсами з іншими процесами в компанії. Саме дотримання цих зв'язків через входи та виходи процесів, що регламентуються з урахуванням базових стратегічних принципів, забезпечує необхідний синергетичний ефект від процесного підходу до маркетингу персоналу для ТОВ «Олімп».

Також було проведено розрахунок системи показників, за якими можна оцінити ефективність бізнес – процесів маркетингу персоналу в ТОВ «Олімп» за 2022 р.

Провівши відповідні розрахунки, було виділено основні засади побудови ефективних бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп».

В першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні основи дослідження технологій маркетингу персоналу та оцінка їх ефективності, було визначено поняття маркетингу персоналу в управлінській системі, проведено характеристику сучасних світових трендів маркетингу персоналу, окреслено роль та завдання HR-менеджерів в управлінні персоналом підприємств та з'ясовано методичні підходи до побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу та до оцінки ефективності його технологій.

Другий розділ був присвячений аналізу бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп», було проведено організаційно – економічну

характеристику товариства, характеристику технологій маркетингу персоналу та аналіз бізнес-процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп», а також було оцінено ефективність бізнес – процесів маркетингу персоналу на даному підприємстві.

В третьому розділі були запропоновані рекомендації щодо вдосконалення побудови бізнес – процесів маркетингу персоналу ТОВ «Олімп». Розроблено проєкт заходів щодо використання реінжинірингу бізнес-процесів маркетингу персоналу, проєкт заходів щодо використання оцінки персоналу при побудові бізнес-процесів та розглянуто необхідність посилення ролі HR-менеджера в процесі застосування технологій маркетингу персоналу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг персоналу. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://old.lpnu.ua/education/majors/subject/ISD/8.242.00.01/19/2019/ua/part/2/5394>
2. Борисяк О. В. Впровадження сучасних технологій маркетингу персоналуна підприємствах. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15-16 вересня 2016 р.). Одеса : Атлант, 2016. С. 326-327. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32273/3/aref-na-sajt%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32273/3/aref-na-sajt%20(1).pdf)
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів маркетингу персоналу: Можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 74, № 1. С. 90-102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090.
4. Василик А. В., Білик О. М., Пітько І. Ю. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності. Проблеми економіки. 2021. №3. С. 160–166. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-160-166> 2021
5. Василик А. В., Купріян М. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 200–207. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-200-20>
6. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. Проблеми економіки. 2021. №1. С. 64–71. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71>
7. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2019. № 3 (14). С. 328-336. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf

8. Волобоєва І.О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2018. №1. С. 360–366. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24789/Voloboeva.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 2018
9. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 302–309. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>
10. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
11. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне маркетинг персоналу як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/4573>
12. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи маркетинг персоналу підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений». 2015. № 11(26) С. 26-31 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/26/>.
13. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3184/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_2013.pdf.
14. Грішнова О., Козловський А. Інтелектуальний капітал України : інтегральна оцінка й порівняльний аналіз. Україна : аспекти праці. 2014. № 1. С. 3-9. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=stvttp_2014_1_5

15. Гуменник В. І., Копчак Ю. С, Кондур О. С. Маркетинг організацій : навч. посіб. К. : Знання, 2012. 503 с. URL: <https://www.eruditor.io/file/1230578/>
16. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2018. № 1(51). С.223-229. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/20653>. 2018
17. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю.О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. Економічний простір: Збірник наукових праць, 2019. № 142. с 53-65. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/50>.
18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Маркетинг персоналу: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>
19. Кир'янова О. В., Кравчук О. І., Варіс І. О. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм MBA на основі компетентнісного підходу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>. 2022
20. Кир'янова О. В. Методичні підходи до оцінювання вмотивованості працівників до корпоративного навчання. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. № 1. С. 250-257. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267915.pdf>
21. Ключкіна М. Теоретичні та концептуальні засади ефективності управління підприємством. Економіка і маркетинг: матер. І Міжнар. конф. молодих вчених ЕМ-2010, м. Львів, 25-26 листопада 2010 / В.О. Нац. ун-т «Львів. політехніка»; Відп. за вип. Березко О.Л. – Львів: Вид-во «Львів. політехніка», 2010. 266 с. С. 13к-139. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/119.pdf>
22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К. : КНЕУ, 1998. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>

23. Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 720. С. 30-37. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13813/1/6_30-37_Vis_720_Menegment.pdf
24. Креативна мотивація. URL: <http://open.kmbbs.ua/creative-perks>.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Маркетинг персоналу. К. : Вид-во «Кондор». 2009. 428 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/965>
26. Лихолобов Е. А. Розробка технології маркетингу персоналу підприємства Управління проектами та розвиток виробництва : зб.наук.пр. 2009. № 3 (31). С.96-104. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09leaupp.pdf>
27. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1.С.510–513. URL: <http://www.molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/119.pdf>
28. Мажник Л. О. Методика оцінки технології маркетинг персоналу підприємства. БізнесІнформ. 2011. № 1. С. 94-99. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3487/1/.pdf>.
29. Мартиненко М. В. Класифікація організаційних знань підприємства на основі компетентнісного підходу і концепції динамічних здібностей. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 2. С. 50-57. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29838/1/Martynenko.pdf>.
30. Мельничук Д. П. Людський капітал : пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир : Полісся, 2015. 564 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/en/lib/20/category/96/view/191>.
31. Михайлова Л.І. Маркетинг персоналу. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/1477/3/Михайлова%20Л.І.%20Упр авління%20персоналом.pdf>

32. Маркетинг персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 520 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%B%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf>
33. Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. Особливості антикризового маркетингу персоналу у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 7. С. 365-372. URL: https://www.researchgate.net/publication/340238268_CRISIS_PERSONNEL_MANAGEMENT_FEATURES_AND_MAIN_PROFITS
34. Назарова Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2013. № 1 (26).с. 36 – 39. URL:http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12NNKREP.pdf
35. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне: НУВГП, 2016. 158 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/>
36. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
37. Петрова І.Л., Катеруша Д.А. Роль маркетингу персоналу в управлінні організацією. - **Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку**, Україна, гру. 2021.
38. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. БізнесІнформ. 2013. № 10. С. 227-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43
39. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного маркетинг персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

40. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-маркетинг як невід'ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2013. № 1 (6). С. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>
41. Річна фінансова звітність підприємства ТОВ «Олімп».
42. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного маркетинг персоналу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=esprstp_2014_1_24
43. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12. С. 132-139. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Nesterenko-O.V..pdf>
44. Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного маркетингу Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. № 51. С. 101- 107. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnyk_51_101.pdf.
45. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем маркетингу підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с. URL: <https://old.lpnu.ua/education/majors/subject/IEM/8.051.00.02/19/2020/ua/ful/1/15338>
46. Солом'янюк П. Г., Міщишина М. М. Світова практика застосування аутсорсингу персоналу Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 1. С. 103-106. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/103-106.pdf.
47. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій маркетинг персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник економічної науки України. 2012. № 2. С.156-158. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/45064>

48. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. 315 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/RP_051_E_2020_ASP_V113.pdf
49. Сучасні концепції маркетингу : навч. посібник / За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К. : Центр учбової літератури, 2007. 536 с. URL: http://www.ebooktime.net/book_68.html
50. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі маркетинг персоналуна підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 244. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2014_24.
51. Маркетинг персоналу. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210. с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2477/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf>
52. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навчальний посібник / В.Г. Воронкова та ін. К. : Професіонал, 2006. 576 с. URL:http://libfree.com/154546898-menedzhmentupravlinnya_lyudskimi_resursami_voronkova_vg.html.
53. Iryna Petrova (2022). Creativity development as an imperative for strategic human resource management. (РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ЯК ІМПЕРАТИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.)Social and labour relations: theory and practice, 12(2), 40-48. doi:[10.21511/slntp.12\(2\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.05) - doi: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.05)