

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Факультет економіки та підприємництва
Кафедра маркетингу та поведінкової економіки

Мельничук Анастасія Дмитрівна

№ УДК 339.187

Дипломна робота
«Стратегії маркетингу персоналу на ринку праці»

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

----- **Мельничук А. Д.**
(підпис здобувача)

Науковий керівник

Петрова Ірина Леонідівна,
завідувач кафедри маркетингу та
поведінкової економіки, доктор економічних
наук, професор

Київ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи розробки стратегій маркетингу персоналу на ринку праці.

1.1 Сутність і принципи маркетингу персоналу на ринку праці.

1.2 Маркетингова діяльність організації на внутрішньому ринку праці.

1.3 Види стратегій маркетингу працівників на вітчизняному ринку праці.

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2 Аналіз концепції та стратегії маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» .

2.2 Аналіз стратегічних напрямів маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

2.3 Оцінка ефективності маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення стратегій маркетингу персоналу на ринку праці.

3.1 Перспективні напрямки розвитку маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

3.2 Удосконалення та впровадження інновацій в маркетинг персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

3.3 Розробка нової концепції та стратегії маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

Висновки до розділу 3

Висновки

Список літератури

ВСТУП

Актуальність дослідження: У сучасних умовах люди є найціннішим активом організації, оскільки вони індивідуально та колективно сприяють досягненню її цілей. Управління людськими ресурсами забезпечує ринкову стійкість організації, успішність її діяльності в конкурентному середовищі та перспективи стратегічного розвитку.

У зв'язку з цим особливого значення набуває управління розвитком персоналу, організоване з метою забезпечення високої ефективності при мінімальних витратах. Питання управління розвитком персоналу цікавлять теоретиків управління та менеджерів-практиків.

Аналіз джерел та літератури: питання управління персоналом у різних галузях детально досліджувалися зарубіжними та українськими вченими. Серед зарубіжних досліджень з управління людськими ресурсами варто відзначити роботи Боумана К., Вутелайнена Е., Девана М.А., Іванцевича Дж., Кемпінського А., Кендріка Д., Коно Т., Кунц К., Марра Р., Мескона М. Іс., Шмідт Г. та ін.

До недавнього часу проблема управління персоналом розглядалася в статтях авторів з точки зору кадрової організації розумового процесу і кадрових питань, а управління персоналом почали розглядати на початку 1990-х років як структуру управління людськими ресурсами.

Змістом більшості досліджень є проблеми управління персоналом на підприємствах та в господарських організаціях (Базаров Т.Ю., Єгоршин А.П., Веснін В.Р., Архипова Н.І., Віханський О.С., Генкін Б.М., Дятлов В.А., Євєнко Л.І., Журавльов П.В., Кібанов А.Ю., Травін В. В., Маслов Є. В., Шаталова Н. І., Нікітіна І. А., Шекшня С. В., Кочеткова О. І. та ін.).

У практиці управління персоналом існують різні шляхи вирішення цієї проблеми, і слід вибрати найбільш доцільний метод. Якщо говорити про логіку вирішення складних завдань, то це рішення базується на принципі наукової логіки. Раціональність наукового пізнання передбачає загальне використання і більше використання наукових знань, застосування наукових

результатів для уточнення методів і правил здійснення відповідної діяльності, що відповідає реальним ситуаціям.

Мета роботи: дослідити сутність маркетингу персоналу і розробити стратегію управління проектом розвитку співробітників компанії, на базі ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання щодо управління персоналом:

- Визначити поняття, завдання, принципи та структуру розвитку персоналу.
- Вивчити стратегічні методи розвитку співробітників організації.
- Надати загальну характеристику компанії.
- визначити проект удосконалення діяльності працівників ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»;
- Розробити рекомендації щодо впровадження реформ в управлінні розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є стратегії управління розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є види, моделі та стратегії маркетингу персоналу. Базою для дослідження обрано компанію ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

Методи дослідження: системний (загальні аспекти теорії та структури управління людським розвитком), абстрактно-логічний (вивчення шляхів формування орієнтирів удосконалення управління людським розвитком), діалектичний та порівняльний аналіз.

Інформаційне забезпечення досліджень характеризується великою кількістю публікацій наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених у контексті питань управління персоналом банківської сфери, економічних законів і сфер, нормативно-методичних документів, загальної економіки. М'яка обкладинка та журнальні статті. Наука, Інтернет-ресурси. Довідково-інформаційні видання від професійних організацій.

Нові дослідження передбачають розробку теоретичних і практичних проектів щодо вдосконалення управління розвитком персоналу з урахуванням світового досвіду.

Справжня значущість даного дослідження полягає в розробці ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» рекомендацій щодо управління розвитком робочої сили, що дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, покращити економічні та фінансові показники, збільшити частку ринку.

Структура роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Ключові слова: управління розвитком, управління персоналом, розвиток персоналу, стратегічні підходи, відповідальне управління.

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи розробки стратегій маркетингу персоналу на ринку праці

1.1 Сутність і принципи маркетингу персоналу на ринку праці

Для того, щоб визначити роль і місце маркетингового людського ресурсу (МР) в управлінській діяльності, необхідно знати взаємозв'язок і взаємозв'язок і визначити поняття, маючи на увазі маркетингові відносини. Професійні маркетологи мають понад 2000 визначень терміну «маркетинг», що відображає складність і багатогранність маркетингу, а також існування багатьох шкіл думки зі специфічними методами та ідеями маркетингу [34].

Термін "маркетинг" вперше ввів учений С. Маккормік (1809-1884) і визначив за визначенням завдання - діяльність компанії по задоволенню потреб своїх споживачів. У 1930-х роках. Маркетинг розглядається як галузь прикладної економіки, яка вивчає систему розподілу продукції. У той же час Американська асоціація маркетингу пропонує наступне визначення:

Концептуально ключовими словами, що описують маркетинг, є дефіцит, потреба, вимога (попит), продукт, обмін, контракт і ринок. Дефіцит - це неусвідомлене відчуття власної неадекватності, біологічної, соціальної та особистої. Відсутність поінформованості неминуча. Попит — це попит на підтримку купівельної спроможності, на який впливає попит (форма вираження потреб покупця і визначається обставинами та цілями). Існують значні коливання від попиту до попиту. Продукти є економічною одиницею з точки зору виробників або носіїв «робочої сили». Однак термін «товари» не обмежується фізичними товарами, але також включає послуги для задоволення бажання (потреби). Ф. Котлер пропонує адаптувати термін до понять людей, місць, організацій, видів діяльності та ідей. Обмін відбувається, коли суб'єкти приймають рішення, щоб задовольнити свої потреби та бажання.

Рішення про обмін ґрунтується на інтересах та майнових відносинах суб'єкта. Перетворення вимагає таких умов:

- існування двох сторін з цінними активами одна одної (вартість у використанні);

Здатність сторін спільно обмінюватися інформацією на будь-якій частині біржі та пропонувати товари на біржі. Обидві сторони вірять у взаємність і свободу приймати або відхиляти пропозиції іншої сторони.

Ці умови створюють потенційні можливості для обміну. Договір (договір купівлі-продажу) — це акт спілкування, який укладається під час угоди. Контракти можуть бути грошовими або трансакційними. Ринок — це область і процес обміну активами у формі споживчих цін.

Під маркетингом розуміють систему управління компанією та конкретну управлінську діяльність. У рамках існуючих визначень маркетинг можна розглядати як галузь науки, що вивчає ринки, вид діяльності людини; філософія управління; Розробка продукту управління системою управління роботою для ринку [16].

Більшість авторів, які розглядають маркетинг як систему ідей, скоординовану дію підприємницької діяльності, філософію бізнесу та процес збалансування попиту та пропозиції, часто приходять до висновку, що це концепція ринку для керуючої організації.

Поки що серед них немає загальноприйнятого визначення маркетингу, тому простежимо історію формування концепції маркетингу, щоб зрозуміти сутність маркетингу співробітників. розуміння і розуміння. трактується як подія. У сучасних маркетингових текстах (Дж. Дін, П. Друкер, Т. Левітт, Дж. Маккарті, Н. Берден, Ф. Котлер та ін.) інколи називають такі методи сучасних маркетингових концепцій:

Таким чином, ф. Котлер вважає, що маркетинг є однією з тих галузей науки, для яких характерне існування різноманітних теоретичних концепцій і методів, які допомагають маркетологам приймати рішення. Спираючись на його експертну думку про маркетинг, ми проаналізуємо його основні ідеї, які

складають концепцію, і покажемо його стосунки з депутатом. Почнемо з аналізу визначення маркетингу [9].

Сучасний маркетинг – це прикладна наукова галузь, вид підприємницької діяльності, система управління, стратегічне мислення та стратегія, стиль поведінки, комплекс. Маркетинг — це не функція бізнесу, а погляд на всю економіку, що складається з продуктів і послуг. Все, що робиться у світі бізнесу, належить або належить концепції маркетингу.

На думку Л. Роджера, необхідно розрізняти маркетинг як сукупність різних видів діяльності, що здійснюються спеціалістами, і маркетинг як специфічну концепцію, маркетинг як спосіб мислення та маркетинг як спосіб дій [23].

Маркетинг — це соціальний процес, за допомогою якого певні особи та групи отримують те, що їм потрібно і чого вони хочуть, шляхом виробництва та обміну певних товарів і ціни на інші товари. Ф Котлер. Маркетинг – це передбачення, управління та задоволення попиту на продукти, послуги, організації людей, місць та ідей через обмін Дж. Евансом, Б. Берманом. Маркетинг — це наука й мистецтво ідентифікації, утримання та розширення прибуткових клієнтів. Ф. Котлер із певними характеристиками.

Повторний аналіз показує, що маркетинг динамічний, мінливий і значимий. Маркетологи визнають, що розвиток маркетингу залежить від розвитку управлінських ідей, які зробили наступний крок.

- виробнича концепція (збільшення виробничих потужностей і вдосконалення системи розподілу);
 - концепція товару (постійне вдосконалення споживчих характеристик товару);
 - концепція продажу (надання некомерційних продуктів і послуг);
- маркетингова концепція (вивчення запитів клієнтів і ефективніше їх задоволення, ніж у конкурентів);

- Концепція соціокультурного маркетингу (захист і підвищення добробуту суспільства в цілому, а також повне задоволення виявлених потреб споживачів).

Наприкінці 50-х років сучасна концепція маркетингу почала формуватися, коли споживачі набували значного значення в бізнесі. В умовах гострої конкуренції між фірмами-монополістами і немонополістами останні були змушені підвищувати рівень конкуренції. Враховуючи стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, аналізуючи практику ринкових відносин, можна отримати наступні рекомендації щодо діяльності [42]:

- Необхідно переглянути попит на товари та послуги (з урахуванням нових технологій, зміни попиту, нових матеріалів тощо).

- Розпочати виробництво товарів чи послуг після вивчення походження ринку, його сегментації та обґрунтування капітальних вкладень у нове виробництво.

- Стимулювати збут доцільно шляхом стимулювання потреб споживачів товару (реклама).

Використовується «гнучкий» тип організації виробництва, кастомізація продукції під споживачів.

Те, що сталося, пояснили дією об'єктивних факторів. Підвищення рівня життя споживачів, підвищення купівельної спроможності для задоволення зростаючих потреб. Розуміння нової реальності призвело до зміни філософії, цілей і поведінки організацій у сфері виробництва товарів і послуг, спрямованих на «побудову» цілі, яка відповідає поточним і потенційним бажанням і потребам клієнтів, тобто, споживачі.

Розроблена маркетингова концепція почала передаватись співробітникам організації і стала основою ринкової філософії компанії. Маркетинг почав впливати на кожного співробітника, кожну службу, кожну структуру компанії і став елементом корпоративної культури. Це вплинуло на механізм управління персоналом, внісши специфіку організації роботи. У середині 1980-х років компанії з ринковими механізмами управління не тільки

усвідомили, але усвідомили економічну необхідність орієнтації на споживачів. В умовах зростання продажів удосконалено поняття «первинний маркетинг» [36].

Маркетинг почав впливати на управлінські рішення, організаційну культуру компанії, стиль управління компанією, поведінку співробітників, тобто на всю діяльність організації. У 1990-х роках роль маркетингової теорії та практики зростає, оскільки жорстка конкуренція, економічний і технологічний розвиток і глобалізація ринків створили безпрецедентні можливості для свободи волі. Цьому сприяє широке усвідомлення поняття якості. Маркетингові дослідження особливо важливі в області економічної теорії та практики. У плані були використані досягнення філософії, психології, соціальних наук, економіки авіації, Інтернету та інших галузей. Розгляд ролі соціології в капіталістичному суспільстві змінив національний пріоритет «людського елементу», який вважається «людським капіталом». Економічна теорія показала і підтвердила, що це насправді найприбутковіша частина власності на капітал, найважливіша частина державного управління. Людина, яка має власні інтереси (представник «людського капіталу»), визнана світовою спільнотою найбільшою цінністю. Зростаюча роль людського фактора у виробництві товарів і послуг і підтвердження важливості людських ресурсів, а також зростання секторів бізнесу та вимоги законів про спеціалізацію сприяли класифікації. Перетворення МР на незалежний тип завдання [13].

Сучасний маркетинг узгоджує виробників з інтересами, запитами та потребами кінцевих покупців щодо їхніх товарів і послуг. Економічні інтереси товаровиробників, прагнення до максимальної віддачі від вкладеного капіталу можуть бути реалізовані лише тоді, коли вони відповідають економічним інтересам споживачів товарів і послуг. Розуміючи це, була змінена маркетингова концепція. Основними елементами концепції стали національні правила маркетингу та спрямування діяльності бізнесу на маркетинг соціальної відповідальності.

У «західних суспільствах» соціальні відносини отримали пріоритет у державній політиці, включаючи розподіл економічної влади. Дослідження американських учених показало, що між 1980-1990-ми роками 46% компаній у традиційному списку Fortune 500 «Компанія року» втратили незалежність через те, що не змогли відновити свої маркетингові стратегії. Спостерігалася неготовність працівників до зміни способу мислення та реструктуризації. Оскільки лише працівники, які мають необхідну підготовку, можуть впровадити всю маркетингову систему, орієнтація стала концептуальною основою як для бізнесу, так і для людей, які її впроваджують. Виникла необхідність перенести акцент з управління маркетингом на цінність співробітників і змінити процес відбору та найму, навчання та розвитку, оцінки співробітників, ефективності та мотивації. У результаті роль і статус депутатів зросли.

Отже, віднесення МП до конкретної сфери відбулося не відразу, а є результатом багаторічного розвитку ідей, зміни уявлень про роль і місце людини, людські ресурси для розвитку матеріального і духовного виробництва. суспільства, окрема організація. Досягнення науки і техніки значно вплинули на концепцію МП, забезпечуючи виробництво різноманітної цінної продукції, високу продуктивність праці, але вимагаючи принципово нового способу управління людьми [9].

Важливість і необхідність вивчення основних закономірностей формування і функціонування ринку праці на рівні промислового підприємства визначено поглибленням протиріч між елементами ринкового механізму, зокрема загостренням конкуренції як між роботодавцями, так і найманими працівниками; встановленням реальної заробітної плати на більш низькому рівні у порівнянні з вартістю робочої сили тощо. Удосконалення процесу управління персоналом на промисловому підприємстві вимагає використання методології маркетингу як ринкового інструменту вивчення, задоволення потреб та узгодження економічних інтересів суб'єктів СТВ.

Відповідно до мети дослідження чітко визначення об'єкта купівлі-продажу на ринку праці характеризуються, з одного боку, універсальністю, а з іншого боку — специфічністю методології маркетингу. У вітчизняній і зарубіжній літературі неодноразово виникало питання про об'єкт купівлі-продажу на ринку праці. Дискусія зводилася до питання про те, що ж продається і купується на ринку праці: здатності до праці (робоча сила) або сама праця? Прихильники першої концептуальної моделі вважають, що об'єктом купівлі-продажу на цьому ринку виступає робоча сила людини, і як правило, ототожнюють поняття «ринок робочої сили» і «ринок праці». Дослідники, що дотримуються другої концептуальної моделі, об'єктом купівлі-продажу на цьому ринку розглядають саму працю (трудові послуги). Тому об'єктом маркетингу є здатності до праці, які купуються та продаються суб'єктами СТВ.

родаються суб'єктами СТВ. Ринок праці розділяють на зовнішній і внутрішній. Відповідно до визначень, які було дано в роботі Кібанова О. Я., зовнішній ринок праці — це ринок, орієнтований на географічний і професійний рух трудових ресурсів, тобто на заповнення робочих місць шляхом руху працівників підприємств, фірм і організацій. На зовнішньому ринку праці роботодавець веде відбір вже підготовлених за межами підприємства працівників необхідної професії і кваліфікації. Внутрішній ринок праці — це ринок із орієнтацією на внутрішньофірмовий рух трудових ресурсів. Підготовка кадрів, формування структури за професіями і кваліфікаціями на внутрішньому ринку праці проходить у відповідності із структурою робочих місць, перспективою їх розвитку і руху робочої сили [2, с. 63—70].

Механізм функціонування внутрішньофірмового ринку праці будемо розглядати як взаємодію і узгодження економічних інтересів суб'єктів СТВ. Внутрішній ринок праці на рівні підприємства більш керований, не піддається спонтанним коливанням, які характерні для зовнішнього. Регулювання співвідношення попиту і пропозиції робочої сили на внутрішньому ринку

праці відбувається найчастіше цілеспрямовано, і аж ніяк не за допомогою вільної конкуренції. Управлінню піддаються як попит, так і пропозиція здатностей до праці. На розширення пропозиції впливають заповнення вільних вакантних робочих місць або заохочення освоєння працівниками інших професій через управління потоками робочої сили.

Можливість і необхідність застосування маркетингу при формуванні внутрішньофірмового ринку праці вимагає аргументації. На нашу думку, об'єктивна необхідність і неминучість використання методології маркетингу в системі інструментів впливу на формування і функціонування внутрішніх ринків праці обумовлена такими причинами: структурною диверсифікованістю маркетингу; універсальністю застосування концепції маркетингу, а також його здатністю адаптувати обраний об'єкт впливу відповідно до умов навколишнього середовища; закономірним результатом становлення ринкових відносин у сфері праці, що у свою чергу виступає важливою умовою більш глибокого і динамічного розвитку зовнішнього і внутрішніх ринків праці; необхідністю постійного пошуку нових підходів до управління СТВ і бажанням найбільш економічно активними з них досягти ефективності; провідною роллю маркетингу в економічних системах будь-якого рівня як фактору їх розвитку; загостренням конкурентної боротьби між продавцями і покупцями здатностей до праці; формуванням ринку «покупця» робочої сили та свободою кожної зі сторін соціально-економічного обміну при прийнятті рішень.

Цілі суб'єктів СТВ, зокрема найманих працівників і роботодавців, мають істотні розбіжності і навіть можуть вступати у протиріччя один з одним. Так, наприклад, наймані працівники шукають придатні до їх здатностей і вимог умови й оплати праці; роботодавці наймають працівників за кваліфікацією, віком та іншими характеристиками для ефективної роботи підприємства. Зауважимо, що жоден із суб'єктів СТВ на виробничому рівні не в змозі самотійно без зацікавленості протилежної сторони не в змозі самотійно виконувати всі маркетингові функції. Відповідно до цього

необхідна координація і взаємодія всіх суб'єктів СТВ за допомогою формування маркетингових систем на рівні держави, регіонів (макромаркетинг робочої сили) і підприємств (мікромаркетинг робочої сили або маркетинг персоналу). Під маркетинговою системою будемо розуміти сукупність елементів (суб'єктів ринку), дії і взаємини, які координуються організаційно-управлінським механізмом, що приводиться в рух за допомогою реалізації стратегії і тактики їх поведінки, заснованих на методології маркетингового аналізу і синтезу.

Професор О. Я. Кібанов розглядає маркетинг персоналу, поперше, як комплекс взаємопов'язаних послідовних дій, що пов'язані із плануванням потреби і забезпеченням виробництва робочою силою, а по-друге, як — філософію і стратегію управління персоналом, який виступає як внутрішні і зовнішні клієнти підприємства [2, с.248–260].

Маркетинг працівників — це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та задоволення потреб працівників. При цьому радник рекомендує розглядати як філософію та стратегію управління персоналом у широкому сенсі, так і те, що це специфічна функція служби управління персоналом у короткому розумінні. Отже, з точки зору управління людськими ресурсами, якщо ми розглядаємо МР як ринкову концепцію, нам потрібно скорегувати цілі ефективності соціальних систем (урядів, компаній, компаній), використовуючи кількість і якість людських ресурсів, які існують з часом. Концепція МП - це система взаємопов'язаних ідей, які породжують одна одну, ідей і забезпечують маркетингову діяльність, що виникає з необхідності досягнення цілей організації.

- Відповідність мінливим тенденціям відповідно до схем дослідження ринку праці, прогностичного розвитку організацій, товариств і зв'язків;

Вивчення додатків, потреб персоналу та найбільш повне та ефективне задоволення шляхом інтеграції зовнішніх ресурсів компанії, що забезпечують співробітників.

- Аналіз якості та використання персоналу організації;

- Оцінка та планування потреб у робочій силі;
- Розробка та впровадження стратегії управління персоналом;
- організація комунікаційної діяльності; управління МП;
- Перевірка співробітників. Кожна тканина в навколишньому середовищі має бути біологічною та інтегрованою в інші (більші) тканинні системи, а також включати наземні організми.

Організаційно-управлінський механізм системи маркетингу персоналу може бути приведений у дію за допомогою виконання таких функцій: встановлення поточних і перспективних потреб у робочій силі; проведення маркетингових досліджень зовнішнього ринку робочої сили; прогнозування кон'юнктури ринку робочої сили; вивчення технології виробництва для своєчасної підготовки робочих місць і вимог до робочої сили; діагностика трудового потенціалу підприємства й окремого працівника; пошук і найм робочої сили, характеристики якої відповідають вимогам роботодавця; організація на великих підприємствах відділу маркетингу персоналу; управління елементами комплексу маркетингу; розробка стратегії і тактики маркетингу персоналу.

На рівні промислового підприємства вибір напрямів формування і функціонування внутрішнього ринку праці спрямовано на забезпечення збалансованості кількісно-якісної структури попиту та пропозиції робочої сили, соціальної захищеності працівників і надання гарантії зайнятості. В цьому випадку внутрішній ринок праці відіграє роль механізму управління персоналом підприємства, формування якого відбувається за рахунок оптимізації вихідних і вхідних потоків робочої сили. Це дозволяє застосувати новий підхід до формування внутрішнього ринку, заснований на сполученні мобільності й стабільності трудових колективів.

Якщо мова йде про людину, то про її роль в управлінні процесами, що відбуваються в ноосфері (управлінні мозком процесами біосфери) говорити не доводиться. Щоб вирішити цю проблему, необхідно виховати компетентний

персонал, який може не тільки покращити відносини між організацією та середовищем, але й досягти гармонії. Після зустрічі глав держав і урядів у Ріо-де-Жанейро в 1998 році багато людей у всьому світі відчули потребу в новій програмі соціального розвитку. Нemoжлива управлінська діяльність щодо визначення та задоволення потреб працівників без урахування цих фактів при реалізації МП [29].

Теорія мотивації Маслоу включає класифікацію потреб і виходить з того, що мотивація для певної дії, наприклад, рішення про початок трудової діяльності, виникає через бажання людей задовольнити потреби різних рівнів, починаючи з потреб нижчого рівня, потім потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби визнання і найвищої потреби самовираження(самоствердження). Які з цих незадоволених потреб особливо сильно впливають на рішення про початок роботи, залежить від особи(індивіда) і статусу цільової групи [17, с. 64]. Потреби, що визначають майбутні дії індивіда з пошуку роботи, виражаються в системі цінностей.

Ринок праці - це складна економічна категорія, яка знаходиться у взаємозв'язку з усім комплексом чинників, які визначають життєдіяльність суспільства. Щоб мати можливість аналізувати процеси на ринку праці і впливати на них, необхідно враховувати структуру і причини зміни елементів ринку праці в їх взаємозв'язку з іншими чинниками. Це пов'язано з тим, що стосунки, які складаються на цьому ринку, носять яскраво виражений соціально-економічний характер і зачіпають не лише працівників і працедавців, але і насущні інтереси практично всього суспільства. Через механізм ринку праці встановлюються рівні заробітної плати і зайнятості населення.

Маркетинг на ринку праці потрібно розглядати як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку праці, тенденції його зміни і приймати обгрунтовані управлінські рішення у сфері найму (працевлаштування) і сприяння зайнятості. Отже, він виступає основою прийняття стратегічних і тактичних рішень суб'єктами ринку праці,

забезпечуючи ефективність їх діяльності. Технологія управління персоналом припускає організацію найму, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію і організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку підприємства, вивільнення персоналу з виробничого процесу тощо. Сюди ж потрібно віднести питання взаємодії керівників підприємства з профспілками і службами зайнятості, управління безпеки персоналу [16, с. 33].

В умовах ринкової економіки управлінням персоналу надається важливе значення. Управління персоналу - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованої дії на персонал, які забезпечують максимальне використання інтелектуальних і фізичних здібностей людини при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства [10, с. 35].

Основні принципи та функції кадрового маркетингу. Відповідно до наукового методу функція МП як наукової дисципліни полягає в тому, щоб точно викласти її зміст. З одного боку, це регламентація знань про сутність маркетингового ринку, виражених в ідеях, концепціях, законах, принципах, методах, закономірностях, моделях, які забезпечують розуміння існування та розвитку ринку. Вид діяльності, який використовує ці знання.

В основі концепції маркетингу персоналу лежать принципи ясності мети, рішучості дій і терпимості до результату [6, с. 187]. Цілеспрямованість маркетингу персоналу повинна виходити із загальної стратегічної мети підприємства і підпорядкована її реалізації.

Стратегічною метою цього маркетингу є забезпечення потреби в персоналі необхідної кількості і якості [29, с. 45]. Класична схема маркетингу відносно персоналу побудована наступним чином:

- створення продукту - формування трудового колективу;
- розподіл продукту по каналах товароруку – розподіл і перерозподіл трудового колективу;

- обмін між учасниками ринку - обмін послугами між сторонами трудових відносин.

Як і в традиційній схемі класичного маркетингу, так і в маркетингу персоналу, функціями забезпечення цього завдання є: сегментація ринку праці, вибір цільових сегментів, позиціонування і репозиціонування підприємства-працедавця на ринку праці, а також позиціонування персоналу. Інформаційною базою виконання цих функцій виступає дослідження маркетингового середовища, кон'юнктури ринку, конкурентоспроможності трудових ресурсів на певному сегменті ринку, персоналу підприємства, а також дослідження його іміджу.

Таким чином, функції маркетингу персоналу включають:

- управління маркетингом персоналу;
- сегментація ринку праці і вибір цільових сегментів;
- позиціонування підприємства на ринку праці.

Маркетинг персоналу на практиці орієнтований на довгострокове забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення максимально сприятливих умов його праці, які сприяють підвищенню її ефективності, розвитку в кожному працівникові партнерського відношення до власного підприємства.

Основне завдання з формування маркетингу персоналу полягає в тому, щоб викликати інтерес кандидата на робоче місце, що цікавить підприємство, бажання залишитися на ньому працювати. При цьому взаємовідносини на самому підприємстві повинні виглядати так, щоб як наявні так і майбутні працівники щиро бажали не лише працювати на ньому, але і вносити свій посильний вклад щодо його вдосконалення[28, с. 55]. Виробничий та управлінський персонал як по своїй чисельній структурі, так і професійно-кваліфікаційному складі, формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які підприємство, як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинно враховувати для

правильного визначення якісної і кількісної потреби в персоналі і оптимальних джерелах покриття цієї потреби. Під внутрішніми чинниками розуміються такі, які в значній мірі піддаються впливу зі сторони самого підприємства.

Розвиток теорії і практики маркетингової діяльності залежить від інтересів (прибутків) організації, рівня задоволення потреб споживачів, інтересів суспільства і суспільства в цілому. Маркетинг у середині 20-го століття та в 1980-х роках законодавці почали визначати стратегії та політику для компаній, їх виробництва, розвитку та управління в країнах з ринковими системами управління. Потреба в концепціях ринкового менеджменту стала особливо гострою в Україні в умовах загострення міжнародної конкуренції та переходу економіки на ринкові принципи.

Остання глобалізація соціально-економічних процесів у світовій економіці та міжнародних відносинах призвела до розвитку нових систем соціально-економічного управління, зокрема МП. З ідеологічної точки зору в Мадх'я-Прадеш необхідно враховувати соціально-економічні, психологічні та культурні аспекти.

Маркетинг і МП пройшли давній шлях розвитку, привносячи потужні ідеї в сучасний бізнес, будучи не тільки найактивнішою силою, але й надаючи чіткі вказівки для дій, засновані на розумінні ринкових сил. розвитку та ринкової економіки. З маркетингової точки зору розроблено основні принципи МП [16].

1) Орієнтація на реальні потреби та побажання організацій (замовників) з використанням кінцевих результатів формування кадрового потенціалу;

2) Розгляд вимог ринку зі стратегічної точки зору, стратегічна інтеграція та стратегія маркетингової діяльності. Підготовка фахівців з особистісними та професійними кваліфікаціями має забезпечувати досягнення стратегічних цілей компаній, компаній і суспільства в цілому. Необхідно розробити найбільш вибіркові та ефективні методи управління персоналом, орієнтовані не тільки на поточну ситуацію, а й на успіх у майбутньому.

3) проведення маркетингових досліджень ринку праці та його прогнозів;

4) Налагодження та координація маркетингової діяльності в управлінні персоналом (фінансування, навчання та реабілітація персоналу, розвиток та просування по службі, соціальна підтримка, регуляторні заходи тощо)

5) Вони повинні бути розроблені в тому напрямку, в якому суспільство має впливати на ринок і споживачів. Ринок праці – це задоволення потреби в роботі та пошук робочого місця працівника як привабливого місця трудової діяльності. Тому діяльність із задоволення потреб ринку праці слід розглядати з двох позицій, орієнтуючись на роботодавців як споживачів робочої сили. структура спеціалізацій і необхідних навичок; 6) врахування задоволення потреб працівників, тобто встановлення їх кваліфікаційно-професійної структури, здатності пристосовуватися до мінливих умов попиту;

7) Повідомлення та вплив на потенційних клієнтів з адміністративною метою.

1.2 Маркетингова діяльність організації на внутрішньому ринку праці

Ринкове середовище господарювання суттєво змінює підходи та пріоритети в управлінні персоналом. Функціонування ринку праці, включення робочої сили у товарний обмін разом з іншими факторами виробництва викликає потребу застосування маркетингових важелів для впливу на кадровий потенціал. Питання про можливість та необхідність переносу класичної концепції маркетингу на внутрішньофірмову проблему управління персоналом є предметом наукових дискусій уже тривалий період часу, хоча, незважаючи на достатньо розроблений інструментарій маркетингу на ринку товарів і послуг, маркетингова діяльність щодо кадрів поки що носить частковий та фрагментарний характер.

Основним завданням маркетингу при управлінні персоналом є створення привабливого іміджу підприємства як працедавця з метою самозабезпечення кадровими ресурсами з оптимальними кількісними і якісними параметрами. Це завдання вирішується неефективно внаслідок того, що методологічні і організаційні питання побудови цілісної системи маркетингу персоналу на рівні підприємств до теперішнього часу повністю не вирішені. У зв'язку з цим визначення змісту та конкретних методів маркетингового впливу на кадрову ситуацію підприємств є актуальним.

Сучасний маркетинг є методологією ринкової діяльності, на основі якої будується виробництво та організовується збут продукції. Підвищення його ролі в управлінні підприємством пов'язане з об'єктивними тенденціями посилення конкуренції, динамічним характером зовнішнього середовища, частими змінами в смаках та потребах споживачів. В роботі з персоналом також починає переважати підприємницький підхід, при якому праця, її умови та робочі місця розглядаються як продукти маркетингу. Таким чином, маркетингова діяльність представляє собою систематичну оптимізацію внутрішньофірмових процесів засобами маркетингового менеджменту та менеджменту персоналу, що веде до перетворення маркетингу на філософію управління шляхом послідовної та одночасної орієнтації на споживачів та персонал, що забезпечує ефективне досягнення ринкових цілей [1]. Виходячи з цього визначення, логічним є виділення маркетингу персоналу в одну з важливих функцій, реалізованих кадровими службами підприємств. Вона полягає в аналізі очікувань сьогоденних і потенційних співробітників, а також визначенні виконуваності і реального ступеня виконання цих очікувань. Успішна реалізація даної функції сприяє ідентифікації працівників з своїм підприємством і підвищенню їх трудової віддачі, допомагає виробити та зміцнити організаційну культуру.

Внутрішній маркетинг виступає тут філософією відношення до персоналу як до споживачів і стратегією формування робочих місць, як продуктів орієнтованих на задоволення людських потреб.

Розглядаючи маркетинг персоналу, як безперервний процес, можна виділити ряд послідовних етапів його реалізації, заснованих на загальній методології та підході класичного маркетингу. Даний підхід дає можливість не тільки структурувати маркетингове спрямування управління персоналом, а й використовувати інструменти маркетингу для вирішення завдань кадрової служби.

Запозичена з маркетингу товарів і послуг, технологія маркетингу персоналу включає розробку комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу персоналу охоплює наступні напрямки роботи:

1. Вивчення вимог до персоналу та робочих місць. Вимоги до персоналу з боку працедавця формуються в процесі визначення потреби організації в кадрових ресурсах. Розробка вимог до персоналу полягає у формуванні уявлень про якісні характеристики персоналу (здібності, мотивацію, кваліфікацію) і здійснюється на основі штатного розкладу, поточного і перспективного аналізу вимог до посад і робочих місць.
2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів організації є вихідною інформацією для визначення напрямів маркетингової діяльності, формування плану маркетингу персоналу і заходів щодо його реалізації. Тут під зовнішніми факторами розуміються умови, які організація як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення якісної і кількісної потреби в персоналі та оптимальних джерел покриття цієї потреби. До них належать ситуація на ринку праці, розвиток технологій, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства, кадрова політика конкурентів [3]. Під внутрішніми факторами розуміють чинники які піддаються управлінському впливу з боку організації. Сюди відносять місію та цілі організації, фінансові ресурси, кадровий потенціал, обрані джерела покриття потреби в кадрах [3].

3. Дослідження ринку праці. Предметом вивчення ринку праці є кадровий потенціал, який охоплює як зовнішній ринок праці, так і колектив, що вже є в наявності, тобто внутрішній ринок праці. Аналіз зовнішнього ринку праці проводиться в напрямках: визначення структури ринку праці, у тому числі регіональної, вікової, кваліфікаційної, професійної; дослідження мобільності робочої сили; визначення джерел покриття потреби в персоналі; дослідження поведінки конкурентів на ринку праці та вартості робочої сили. Даний аналіз дозволяє визначити кількісну і якісну характеристику таких параметрів ринку праці, як попит та пропозиція робочої сили. Дослідження внутрішнього ринку праці направлене на покриття потреби в персоналі за рахунок внутрішніх джерел.
4. Дослідження іміджу підприємства як працедавця. Предметом вивчення іміджу підприємства є його позиція на внутрішньому і зовнішньому ринку праці. Імідж підприємства формується зовнішніми факторами впливу з боку маркетингового середовища, а також індивідуальними установками і перевагами. До інструментарію дослідження іміджу можна віднести: проведення опитування працівників підприємства, його партнерів, споживачів та інших груп, аналіз проведених компаній по найму, особливо невдалих заходів щодо підбору кандидатів, а також заходів щодо вербування персоналу з близького оточення співробітників, вивчення претензій працівників. Співробітники виступають учасниками внутрішнього ринку праці, а також служать носіями іміджу підприємства на зовнішньому ринку.
5. Сегментація ринку праці. Сегментація є процесом подрібнення попиту на персонал і його пропозиції на окремі елементи, що відрізняються схожою реакцією на певний мотив зайнятості. Ці елементи є цільовими групами, на які орієнтується працедавець в своїх взаєминах з ринком праці. Утворені цільові групи мають бути

по можливості однорідними по своєму внутрішньому вмісту, але різнорідні по зовнішньому складу. Основними методами сегментації ринку праці є факторний і кластерний аналізи.

6. Вибір джерел покриття потреби в персоналі. Джерела забезпечення потреби в персоналі можуть бути зовнішніми і внутрішніми по відношенню до організації-працедавця. Завданням маркетингу у цьому плані є встановлення відповідності між якісними і кількісними вимогами до характеристик потенційних співробітників, а також витрат, пов'язаних з використанням того або іншого джерела залучення персоналу.

В рамках маркетингу персоналу доцільним є також виділення стратегічного та оперативного рівнів. Стратегічний маркетинг кадрової діяльності є складовою кадрової політики підприємства. і включає проведення різного роду маркетингових досліджень. Результатом його реалізації є формування цільових програм по залученню та утриманню персоналу на тривалу перспективу. Оперативний маркетинг персоналу орієнтований на поточну кадрову ситуацію і передбачає активний вплив як на ринок праці, так і на внутрішній персонал засобами конверсійного, інноваційного маркетингу, синхромаркетингу, ремаркетингу тощо.

Маркетингове дослідження ринку праці складається з кількох етапів.

- 1) Визначте та поставте цілі дослідження. Діагностика дозволяє досліджувати проблеми. Це допомагає зменшити кількість підрахунків в управлінській діяльності шляхом ідентифікації та виявлення ознак можливостей або обмежень і визначення проблем у цілому. Дослідницькі, освітні та прикладні цілі розділені. Цілі дослідження допомагають виявити та визначити проблему та сформулювати гіпотези чи варіанти рішень. Ті, хто це пояснює, надають пояснення та оцінку ситуації, конкретних маркетингових елементів і передумови. Експериментальні цілі включають перевірку гіпотез і пропонування рішень проблем.

2) Відбір джерел інформації

3) (вторинний) збір інформації, не пов'язаної з розслідуваним питанням

4) доступ до інформації, отриманої на основі незалежного дослідження або за спеціальним замовленням. Спостереження, тестування та дослідження є основними методами отримання базової маркетингової інформації.

5) Аналіз зібраної інформації (визначення діяльності та зміни факторів інтересу тощо)

6) Оформлення отриманих результатів у формі статистичного огляду, діаграми, графіка, прогнозу, моделі прийняття рішення, рекомендації тощо. Дослідження ринку праці призначене для вирішення маркетингової діяльності та проблем (структури розвитку ринку праці як частини попиту та пропозиції, системи управління та ціноутворення, форми та системи регулювання, розподіл праці, комунікаційна діяльність, удосконалення за напрямками та перспективи) . Проаналізовано чинники, що впливають на процес розвитку (економічні, науково-технічні, демографічні, соціальні, екологічні, законодавчі та ін.). Пояснюється структура та географія ринку, його масштаб, тенденції суспільних доходів, рівень конкуренції та поточний стан.

Основними висновками дослідження є тенденції розвитку ринку, оцінка економічних трендів і прогнози зростання. При вивченні структури ринку праці інформацію отримують від посередників, що здійснюють відбір робочої сили, та інших суб'єктів ринку праці, таких як рекламні, страхові, юридичні, консалтингові організації та заклади професійної освіти, які складають економічну інфраструктуру. ринку праці. При вивченні споживачів робочої сили (фірм, фірм і приватних роботодавців робочої сили) виявляються фактори, за якими роботодавці відбирають робочу силу. Вони вивчають структуру виробництва, зміни попиту та пропозиції робочої сили, організаційну культуру. Він вивчає поведінку ринку праці, склад і якісні характеристики існуючих робочих місць, а також мотиви для тенденцій зайнятості цих робочих місць. Результати цих досліджень визначають типи

споживачів у робочій силі та на робочих місцях, формують поведінку ринку праці та прогнозують очікуваний попит [9].

Опитування співробітників проводяться, щоб отримати інформацію про те, що шукає роботодавець, які якості він найбільше цінує. На цьому етапі визначається, чи сумісні характеристики працівників, яких вимагає ринок праці, та умови роботодавця, а також аналізується конкуренція між ними. Результати досліджень можуть допомогти компаніям покращити програми відбору та розвитку співробітників.

При дослідженні вартості робочої сили аналізується стан ринку праці, регіональні системи регулювання заробітної плати, капітальні інвестиції, вартість робочої сили на різних підприємствах. Вони шукають рух цін на різні види робіт, зміни цін. У випадку досліджень структур і процесів регулювання робочої сили основними об'єктами аналізу є трудові канали та посередники. Метою даного дослідження є визначення найбільш ефективних методів і методів роботи та розробка критеріїв вибору каналів збуту та способів продажу роботи кінцевим споживачам, роботодавцям.

Вивчення методів спілкування включає вивчення зв'язків обміну інформацією, розуміння та згоди між партнерами на ринку праці. Дослідження робітничого руху. Аналіз діяльності виявляє здатність підприємства розробляти та впроваджувати відповідні маркетингові дослідницькі заходи. Для цього ми аналізуємо роботу, щоб зібрати інформацію про вимоги та людей, які її виконують. Використовується для оцінки результатів роботи, визначення розміру та форми винагороди, вирішення проблем навчання тощо в процесі найму та відбору. Для отримання необхідної інформації ми перевіряємо [10]:

Трудова діяльність працівників;

- Поведінка співробітників (стосунки, реакції на події або дії інших);
- Техніка, інструменти, обладнання, промислове обладнання та доступ до знань, що використовуються у виробництві продукції (математика, хімія, фізика), наданні послуг (консультанти, технічне обслуговування);

- виробничі вимоги;
- Умови праці, організаційне середовище та суспільство;

Вимоги до працівників - знання та навички (освіта, професійна підготовка, досвід роботи тощо) та особистісні характеристики (інтерес, бажання, здібності, фізичні дані). Найпоширеніші методи збору інформації для аналізу роботи включають:

Інтерв'ю;

- Опитувальний лист;

годинник;

- Щотижневий журнал відгуків (журнал). Інтерв'ю - це усна розмова з інтерв'юером. Для збору даних, необхідних для аналізу роботи, використовуються три типи інтерв'ю.

- Індивідуальні співбесіди з кожним співробітником;
- Групові інтерв'ю з групами працівників, які виконують однакові обов'язки;

- Менеджер опитування. Інтерв'ю може виявити деталі трудової діяльності, які неможливо отримати за допомогою інших методів збору даних (одноразова діяльність, неформальний контакт із співробітниками). Під час опитування респонденти можуть чітко висловити свої погляди та претензії. Проте внаслідок прямої фальсифікації та неправильного тлумачення доцільно розглядати зміст інформації. Анкети дають можливість отримати інформацію від великої кількості співробітників, але розробка та перевірка анкет вимагає праці, коштів і часу. При розробці складність полягає у визначенні структури запитання та вставних питань, які залежно від ступеня свободи відповіді можуть бути відкритими та закритими. Відкриті запитання передбачають отримання інформації про роботу без підказок чи обмежень. Співробітників просять описати їхні найважливіші посадові обов'язки. Закриті запитання містять детальний перелік різноманітних обов'язків і завдань. Співробітники повинні відповісти на список завдань, які вони виконують, і скільки часу займає кожне завдання.

Щотижневик — це журнал відповідей. Тут працівник записує дії, виконані протягом дня, і кількість часу, витраченого на кожну дію. Етапи аналізу завдання:

1) Визначення мети аналізу, яка визначає тип інформації та спосіб її отримання;

2) Збір допоміжної інформації. Він містить інформацію про організаційну структуру компанії, технічні карти та попередньо відредаговані посадові інструкції.

3) Виберіть репрезентативний локус для аналізу. Це необхідно, коли потрібно проаналізувати багато схожих завдань або вони вимагають багато часу.

4) Збір інформації для аналізу роботи

5) Аналіз роботи для отримання інформації про зміст і діяльність, що виконується на цьому робочому місці

6) Розробка посадових інструкцій та визначень. Посадова інструкція — це документ, який містить відомості про робоче місце, умови та охорону праці, а також виконувану роботу та конкретні обов'язки на робочому місці. Посадова інструкція - інформація про особисті якості, характер, навички та освіти, необхідні для виконання роботи.

сегментація ринку праці. Сегментація ринку — це процес вибору сегментів ринку та орієнтації на маркетингову діяльність компанії. Процес управління процесом прийняття рішень. Він має комерційні переваги і може адаптуватися до ринкових умов. Сегментація ринку праці — це процес розподілу попиту та пропозиції на робочу силу на сегменти (групи), які однаково реагують на однакові стимули праці. Факторами, що розділяють ринок праці, є працівники та компанії (роботи). Можна оцінити стан ринку праці окремо для кожної категорії працівників за показниками мобільності та безробіття, а також конкуренції між працівниками та роботодавцями. Процес сегментації ринку праці вимагає: вибору цільових сегментів ринку;

Позиціонування - забезпечення конкурентоспроможної пропозиції на ринку праці та розробка широкого комплексу маркетингу.

сегментація ринку праці. При сегментуванні ринку праці використовуються три характеристики: галузь кваліфікації, кваліфікація та соціальна демографія. З огляду на таке поєднання характеристик можна виділити наступні групи працівників, що відрізняються за пріоритетами у сфері діяльності та за рівнем матеріальної забезпеченості:

1) дуже мала і висококваліфікована група працівників, зайнята розвитком галузей і сфер діяльності, високий рівень гарантованої зайнятості та зростання доходів вище рівня інфляції та зростання загальної економіки;

2) скорочення кількості висококваліфікованих працівників або сфера діяльності, що не розвивається, відсутність або зниження пов'язаних з інфляцією гарантій і рівня доходів;

3) група малокваліфікованих і малокваліфікованих працівників, зайнятих розвитком виробничих і функціональних секторів з рівнем доходу, рівнем інфляції та гарантією роботи, які не потребують соціальної підтримки;

4) зменшення кількості працівників із низькими знаннями та навичками, нерозвиненими робочими місцями, відсутністю роботи та значно нижчим рівнем доходу, ніж інфляція;

5) працівники, які належать до кожної з вищезазначених категорій, а також належать до вразливих соціальних груп, мають обмежені можливості використання свого потенціалу, що певною мірою знижує безпеку зайнятості та рівень доходу.

Безробітних класифікують за віком і рівнем пошуку роботи. При цьому можливі такі види безробітних:

- випускники професійно-технічних і вищих навчальних закладів;
- випускники середньої школи;
- Звільнений від військової служби
- інваліди;
- жінки, які виховують дітей дошкільного віку та дітей-інвалідів;

- тривалий час не працює;
- громадяни, звільнені з місць позбавлення волі, біженці та вимушені переселенці.

Вибір цільових сегментів ринку праці. Після сегментації ринку праці приймаються рішення про вихід на ринок. Три найпоширеніші способи виходу на ринок – це оптовий продаж, сегментація та цілеспрямований маркетинг. Масовий маркетинг (недиференційований) передбачає, що споживачам потрібні товари та послуги зі схожими характеристиками. Наприклад, оцінюють усіх безробітних, зареєстрованих на ринку праці, незалежно від виду роботи, кваліфікації та інших характеристик. У загальному маркетингу створюється один план, спрямований на вирішення загальної проблеми (наприклад, проблеми з роботою для безробітних) [36].

Цей вид маркетингу ефективний у ситуаціях масового виробництва. Головна мета – збільшення роботи. Диференційований маркетинг передбачає врахування потенціалу різних сегментів з унікальними характеристиками. Для кожного сегмента розробляється маркетинговий план. Наприклад, спеціальні програми сприяння працевлаштуванню окремих груп населення (жінок, інвалідів) називаються державними програмами сприяння зайнятості.

Зосередьтеся на одному сегменті ринку за допомогою цілеспрямованого маркетингу (знайдіть працівників із певними характеристиками робочої сили). Позиціонування на ринку праці. Це включає забезпечення конкурентної позиції «робочої сили» продукту та детальну розробку маркетингової архітектури. З точки зору позиціонування якості, роботодавці можуть бути впевнені, що їм пропонують унікально створений «людський» продукт із цінністю для споживача. Наприклад, щоб забезпечити конкурентоспроможність жінок на ринку праці, необхідно за допомогою маркетингових прийомів впливати на позиції роботодавців щодо підходящих працівників. Те, що пропонується, є доречним. Давайте закінчувати. Працездатність жінки (вища освіта, виконавська дисципліна, терпіння, громадськість). Роботодавець повинен професійно налаштувати свій бізнес,

особистість та умови праці, висвітлити позитивні моменти та переконати кандидата віддати перевагу саме цьому бізнесу.

конкуренція на ринку праці. Конкуренція - це змагання між людьми, підприємствами та організаціями, зацікавленими в досягненні однієї мети. Конкуренція на ринку праці відбувається у двох напрямках: працівники та роботодавці. Конкуренцію працівникам становлять роботодавці – посади (робочі місця) працівникам.

Порівнюючи параметри аналізованого попиту (працівник, роботодавець) і параметри, запитувані замовником (роботодавець, працівник), можна визначити конкурентоспроможність працівника і роботодавця (робота, вакансія) по відношенню один до одного. інший. Таким чином, конкуренція на ринку праці — це здатність виробників (роботодавців, найманих працівників) відповідати очікуванням споживачів (роботодавців, найманих працівників). При оцінці конкурентоспроможності працівників аналізованими параметрами можуть бути важливі аспекти працездатності: професіоналізм, креативність, здатність працювати в команді, результативність, організованість, здоров'я та ресурси робочого часу. У кожному конкретному випадку для порівняння вибираються найважливіші категорії посадових компетенцій для виду роботи [22].

На трудову конкуренцію на ринку праці впливає поведінка трьох основних гравців ринку: роботодавця, самих працівників і держави як служби праці. Наявність конкуренції змушує роботодавців створювати хороші умови для своїх співробітників і дозволяє їм вибирати найкраще для себе, сприяючи стимулюванню спілкування. Зменшити ситуації конкурентної боротьби можуть заходи служби зайнятості у формі створення певних соціальних пільг для окремих категорій працівників (наприклад, жінок). Роботодавці повинні добре знати своїх конкурентів, уміти оцінювати їх сильні та слабкі сторони, передбачати їх стратегію і тактику щодо найкращих працівників і розвивати свою успішну позицію по відношенню до конкурентів. Компанія, яка має бути

правдивою. Методичні рекомендації щодо надання інформації про маркетингову діяльність на ринку праці.

Маркетингове дослідження ринку праці полягає у з'ясуванні вимог до посади, тобто поточного стану ринкової діяльності. Передбачено збір, аналіз та використання інформації в роботі співробітників. Тому маркетингову діяльність на ринку праці можна розглядати як частину реальної та безперервно функціонуючої інформаційної системи.

Одним із джерел інформації, що вказує на становище всіх суб'єктів на ринку праці в певний період і зовнішнє середовище, з якого можна прогнозувати розвиток, можна назвати маркетингову інформацію. Метою використання ринку праці є зменшення невизначеності в процесі прийняття рішень працівниками. Маркетингова інформація про ринок праці збирається з таких джерел:

- 1) з даних аналізу суб'єктів ринку: державних служб зайнятості, імміграційних служб, приватних кадрових агентств, відділів кадрів компаній, різних освітніх організацій, профспілок;

- 2) Починається з інформації про діяльність адміністративних органів, яка класифікується як інформація про прямий і опосередкований вплив на стан ринку праці. Інформація про прямі впливи надходить від державних установ із законодавчою та виконавчою владою, міжнародних організацій праці, державних і недержавних фінансів, страхових компаній, ЗМІ, органів державної влади та дослідницьких центрів. Зовнішнім середовищем опосередкованого впливу на ситуацію на ринку праці є політична ситуація, міжнародне становище і відносини, природні умови, науково-технічний прогрес, культура і ситуація на міжнародному ринку.

До відомостей підприємства входять документи відділів кадрів, накази та розпорядження керівництва підприємств і структурних підрозділів щодо працівників, рахунки та документи звітності про виконану роботу та розрахунки, документи структурних підрозділів, що надають послуги підприємству, тощо. Джерелами даних є співробітники організації, матеріали

досліджень (анкети, інтерв'ю, тестування співробітників). До маркетингової інформації про стан ринку праці застосовуються наступні критерії: повнота, мета, актуальність, час, ціль, стислість і комунікація. Інформація про співробітників компанії готується, систематизується та зберігається у форматі, зручному для аналізу [9].

Виконання зазначених вимог сприятиме створенню автоматизованих комп'ютерних мереж компаній, що забезпечують обмін персональною інформацією між рівнями управління на основі сучасних методів передачі даних. Комунікація на ринку праці. Система маркетингової комунікації (MCS) — це складна комбінація учасників, каналів і організаційних методів комунікації, призначена для встановлення та підтримки комунікаційних адрес і особливих відносин у межах маркетингової політики. СМЯ є одним з найважливіших сегментів маркетингового ринку для фізичних осіб і різних організацій. Основними методами SMC є реклама (самореклама в маркетингу), паблік рілейшнз (бізнес), стимулювання збуту та особистий продаж (робота). СУЯ для маркетингу праці включає в себе все, що можливо і необхідно для збору і представлення інформації про ринок праці і представленого працівника, ведення переговорів і організації роботи, тобто встановлення зв'язків, обміну інформацією - можна надати, зрозуміти, домовитися. партнери, роботодавці та шукачі роботи.

Традиційно SMC складається з:

- реклама (будь-який вид неособистої презентації та просування ідей, товарів і послуг потенційними клієнтами) з метою привернення уваги потенційних роботодавців (кандидатів на посади) тощо;

Зв'язки з громадськістю (створення позитивної громадської думки про компанію, організацію та її співробітників)

- Застосування образів - створення образів (із символічними ознаками форми та змісту) організацій та їх діяльності;

Особисте спілкування, рекрутинг, рекрутинг, публічний рекрутинг з використанням саморозкриття під час спілкування (взаємодії) з роботодавцями та потенційними кандидатами на організаційні посади.

Метою використання засобів комунікації в маркетингу є не тільки досягнення порозуміння, а й стимулювання інтересу потенційних суб'єктів ринку праці. Тому оператори ринку повинні знати про певні комунікації.

1) Працівники компанії. Вони використовують вербальну та невербальну комунікацію, стиль спілкування та структуровані системи спілкування.

2) Існуючі та потенційні клієнти (цільовий ринок) - один з основних реципієнтів комунікаційної політики організації. Комунікаційні системи для цільового ринку класифікуються за кількістю та різними методами.

3) Маркетингові посередники. Сюди входять окремі особи та компанії, які допомагають кадровим агентствам, фірмам з працевлаштування, рекламним агентствам та іншим організаціям, які здійснюють маркетингову діяльність.

4) Спілкуйтеся зі своєю аудиторією. Він об'єднує організації та осіб, які особисто не беруть участь у ринку праці, але мають особливий інтерес до ринку праці. ЗМІ; Найважливішою формою комунікації для уряду та інших організацій є просування, реклама та спонсорство. При адекватному відгуку аудиторії асоціації організація сподівається підтримати її діяльність, створюючи та зберігаючи добру репутацію на ринку праці.

5) Провайдери – навчальні заклади, які готують потенційних шукачів роботи. Комунікаційний процес – реклама, реклама. Очікувана відповідна відповідь – співпраця на взаємовигідних умовах.

6) Вищі інститути державного управління (законодавство та управління). Засоби спілкування: лобіювання, участь у регіональних заходах, презентаціях, знання рівня професійної освіти студентів-випускників навчальних закладів. Відповідною бажаною реакцією є формування основної опорної системи. Відправник і одержувач (originator and receiver) є основними

учасниками спілкування. Процес звернення та поширення інформації є найважливішим способом комунікації. Кодування, декодування та відповідний зворотній зв'язок і зворотний зв'язок є важливими сферами роботи. Втручання є результатом ненавмисного втручання або спотворення в процесі комунікації, яке змушує одержувача отримати повідомлення, яке відрізняється від того, яке мав намір відправник [19].

Згідно з цією моделлю, відправники повинні знати, з ким вони намагаються зв'язатися, вміти озвучити своє звернення, враховуючи деталі процесу шифрування, вибрати і використовувати ефективний спосіб передачі інформації, створити (замовити) канали зворотного зв'язку. Ви повинні вміти. Ринок праці має свої особливості, оскільки зовнішній ринок і внутрішній ринок розділені, комунікаційний процес ринкового процесу відбувається на обох ринках. Комунікація – процес обміну інформацією між співробітниками, є основою діяльності співробітників і діяльності будь-якої компанії.

В умовах ринкових процесів ділове спілкування забезпечує обмін інформацією між роботодавцями та працівниками. Організаційні відносини мають безпосередній вплив на трудову поведінку працівників і мають важливе значення для відбору та найму, розвитку, оцінки та винагороди працівників. У сучасних умовах значення комунікації в управлінні бізнесом зростає, оскільки підвищується рівень інформованості в організаціях і прискорюються зміни зовнішнього середовища діяльності [28].

Тому підвищення ефективності комунікацій є важливим джерелом конкурентних переваг для компаній. Одним із факторів, що впливають на ефективність спілкування, є вибір і ефективне використання методів спілкування. Традиційно існують дві форми спілкування: вербальна та невербальна. У вербальному спілкуванні слова людської мови використовуються як символи. Це спілкування поділяється на усне і письмове. Вербальне ділове спілкування може мати форму ділових розмов, ділових телефонних розмов, ділових зустрічей, ділових переговорів, пропозицій,

дискусій, семінарів, конференцій, нарад, доповідей, презентацій, групових дискусій, зустрічей один на один, неформальної бесіди.

Письмові повідомлення включають листи, службові записки, звіти, письмові звіти, меморандуми, правила та процедури, накази, організаційні публікації (кілька публікацій, газет, журналів) та електронні листи. Усна комунікація найбільш ефективна з точки зору залучення й утримання уваги одержувачів інформації та отримання відповіді. У той же час, якщо відправник повідомлення не володіє навичками структурованого спілкування, він не може повністю контролювати зміст. Текстовий зв'язок забезпечує високу точність передачі інформації і дозволяє їй залишатися незмінною протягом необмеженого часу, що важливо для реалізації функцій управління.

Невербальне спілкування передбачає передачу інформації за допомогою рухів тіла, таких як вираз обличчя, погляд, звуки, тон голосу, форма. Для досягнення своїх цілей сучасні організації використовують практично всі доступні методи комунікації. У той же час більшість менеджерів використовують кілька методів спілкування, які доповнюють і підсилюють один одного.

Загалом маркетингова діяльність у сфері управління персоналом повинна включати: оцінку ситуації на регіональному та корпоративному ринках праці; аналіз діяльності конкурентів, тобто вивчення їх форм і методів роботи з кадрами, специфіки кадрової політики з метою вибору власного варіанту стратегії управління персоналом; формування стратегії і тактики залучення висококваліфікованих кадрів, рекламну діяльність у сфері персоналу; вибір джерел покриття потреби в персоналі; вивчення трудового законодавства, прогнозування його можливої зміни в найближчий період часу, врахування особливостей законодавчої бази у сфері зайнятості, охорони і оплати праці тощо; дослідження соціальних потреб носіїв робочої сили для формування оптимальної мотиваційної системи. Наявність маркетологів у складі

кадрових служб сприятиме залученню висококваліфікованої робочої сили та повнішому і більш раціональному використанню наявного персоналу. При цьому на особливу увагу заслуговує подальша розробка методичного апарату та засобів маркетингу персоналу на основі використання сучасних наукових підходів у сфері маркетингу та менеджменту персоналу.

1.3 Види стратегій маркетингу працівників на вітчизняному ринку праці

Однією із ключових задач функціонування будь-якої організації є створення висококваліфікованого колективу організації, що здатен вирішувати поставлені стратегічні задачі. Процес формування такого колективу розпочинається із планування потреби в персоналі. Такі чинники, як маркетинговий, виробничий, збутовий план, медіаплан, планування щодо географічного розвитку, цілі стосовно розвитку ринкових часток; вартість послуг персоналу, його утримання, освіти та підвищення кваліфікації, рівень автоматизації виробництва; конкурентоспроможність та характерні риси власного персоналу підприємства; можливості підприємства щодо застосування джерел залучення персоналу, засобів матеріального та нематеріального стимулювання тощо, визначають потребу підприємства в персоналі.

Для якісного планування маркетингу насамперед необхідно знати тип організаційної структури управління й ступінь централізації діяльності компанії в цілому. Більшість промислових підприємств дотримується високого ступеня децентралізації управління, у тому числі планування маркетингової діяльності. Єдиний спосіб ефективно планувати в умовах ринку — це прискорювати реакцію на його зміни, що припускає децентралізацію планування. Компанія з високим ступенем централізації управління, як правило, створює в центрі сильну планову групу. У випадку децентралізації різні компанії по-різному

організують планування маркетингу. Головне — знайти особу, що координувала б величезний потік даних із всіх ринків. Потрібні блискучі особистісні якості керівника, що очолив би планування маркетингу. Такі функції може виконувати заступник директора з маркетингу, начальник відділу маркетингу, комерційний директор тощо. Позитивним підходом, наприклад, є по чергове покладання цих обов'язків на представників різних підрозділів, що створює можливість зрозуміти концепцію планування маркетингу, відчувати свою причетність до стратегічно важливих питань. Організація планування маркетингу тісно пов'язана з організацією планування компанії в цілому.

Співробітники підрозділів планування маркетингу виконують консультативні, координуючі функції, допомагаючи лінійним керівникам у розробці плану маркетингу [1, с. 201]. Відділ маркетингу є відповідальним за складання фінального плану маркетингу компанії. Загальний відділ планування діяльності компанії також впливає на процес планування маркетингу, але в більш стратегічному аспекті. Так, співробітники цього відділу повинні: розробити систему планування і її структуру; ініціювати розробку нових планових завдань при одержанні відповідних пропозицій з оперативних підрозділів; забезпечувати співробітництво різних ланок планування в компанії, наприклад виробництва й маркетингу; відслідковувати виконання затверджених планів.

Маркетингові персонал-технології є одним із найважливіших елементів системи управління трудовими ресурсами. Вони допомагають не тільки вдосконалювати внутрішній ринок праці в організації, шляхом підвищення якості робочої сили та корпоративної відданості працівників, а і формувати імідж привабливого роботодавця на зовнішньому ринку праці, і, отже, сприяють значному підвищенню конкурентоспроможності робочої сили всього регіону. На сучасному етапі питання підбору дійсно якісних спеціалістів все ще залишається

відкритим, особливо на ті посади, де претенденти мають володіти значним набором спеціалізованих навичок та інструментів, проведення конкурсу носить здебільшого номінальний характер, адже роботодавець вимушений обирати не кращих із кращих, а того хто більше за інших відповідає сформульованим критеріям серед претендентів. Ситуацію, що склалася можна пояснити двома основними факторами: по-перше, недостатньою загальною привабливістю регіону як роботодавця в цілому, та окремих його елементів у вигляді роботодавців, які не маючи на сучасному етапі можливості конкурувати за основним фактором мотивації – заробітною платнею, що пропонується, не можуть сформулювати інших істотних конкурентних переваг. У системі управління підприємством виділяють різні підходи до управління персоналом – економічний, органічний та гуманітарний, тощо. Проте, враховуючи сучасний стан ринку праці, науковці схиляються до застосування маркетингового підходу до управління персоналом, на основі якого можна досягти збільшення реальної віддачі результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів. Розвиток даного напрямку у ринковому середовищі повинен включати створення концептуальних основ маркетингу персоналу, освоєння процедур і методів в даній сфері, розробку необхідного інструментарію маркетингової діяльності.

Мартиненко О. В. маркетинг на ринку праці розглядає як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку праці, тенденції його зміни і приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері найму (працевлаштування) та сприяння зайнятості. На його думку, маркетинг персоналу він є основою прийняття стратегічних і тактичних рішень суб'єктами ринку праці, забезпечуючи ефективність їхньої діяльності [1, с. 168].

загальному розумінні, маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і задоволення потреби організації в персоналі.

Маркетинг персоналу організації передбачає визначення потреби цієї організації в персоналі, як в кількісному (кількість штатних одиниць цієї чи іншої посадової позиції), так і в якісному (освітній і кваліфікаційний рівень, компетенції, знання, вміння і навички співробітників) аспектах [2, с. 155] При цьому обов'язково проведення аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, без якого побудова ефективної системи маркетингу персоналу не можлива.

Поняття маркетингу персоналу регіону можна детермінувати як комплекс методологічних досліджень та заходів, що сприяють аналізу факторів успішності регіону як роботодавця та дозволяють своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, швидко змінюючись згідно тенденцій, що з'являються.

Базою для розробки маркетингових заходів у галузі персоналу є інформація про зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на забезпечення підприємств у персоналі. До зовнішніх факторів можна віднести: ситуацію на ринку праці, яка визначається загальнооекономічними і демографічними процесами у регіоні, де розміщене підприємство; попит на персонал; пропозицію у галузі персоналу, що є наслідком роботи учбових закладів і вивільнення персоналу в інших організаціях; розвиток знань суспільства про особливості виготовлення продукції, яка визначає напрямки змін характеру та змісту праці, що, у свою чергу, формує вимоги до спеціальності і кваліфікації робітників; особливості пріоритетних потреб населення, які є наслідком добробуту суспільства і пануючих суспільних відносин; існуюче законодавство у галузі трудових відносин і його можливі зміни та політику, що проводиться на підприємствах по відношенню до персоналу [3, с. 171].

В основі маркетингу персоналу лежить філософія маркетингової діяльності, об'єктами якої виступають, з одного боку, задоволення якісних і кількісних потреб організації у персоналі, а з іншого – трудові ресурси регіону. Маркетинг персоналу розглядається як вид управлінської діяльності, спрямований на задоволення якісних і кількісних потреб у персоналі організації, одна з основних функцій якого передбачає діагностику професійної придатності та ротацію кадрів, а також процедуру оцінки трудової діяльності, ділових і особистих якостей співробітників. Це певна філософія ставлення до власного персоналу (як існуючого, так і майбутнього) з боку підприємства. У вузькому сенсі маркетинг персоналу є частиною постачальницького маркетингу, оскільки його основне завдання полягає в кадровому забезпеченні підприємства (особливо в період високої кон'юнктури). У ширшому плані — це активна форма соціального обмінного процесу між підприємством і ринком робочої сили. Заходи щодо маркетингу у сфері персоналу стосуються як зв'язків з ринком робочої сили, так і відносин з власними співробітниками.

співробітниками. Концепція маркетингу персоналу – система пов'язаних між собою поглядів, які дають початок одне одному, ідей, положень маркетингової діяльності, що враховують необхідність для досягнення цілей організації здійснювати:

- дослідження ринку праці, відповідності тенденцій його зміни парадигмі розвитку організації, суспільства і прогнозування його кон'юнктури;
- вивчення запитів, потреб робочої сили і найповніше та найефективніше їхнє задоволення через взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство кадрами;
- аналіз кадрового потенціалу організації та якість його використання;
- прогнозування і планування потреби в персоналі;

- розроблення і реалізацію стратегій управління персоналом;
- організацію комунікаційної діяльності;
- управління трудовими ресурсами;
- експертизу кадрів.

Враховуючи вищенаведене, можемо відзначити, що маркетинг персоналу покликаний виконувати функції, що є комплексним підходом до управління персоналом.

З позиції маркетингу персоналу – робоче місце в організації являє собою продукт, який продається на ринку праці. Компанія прагне створити таке робоче місце і такі умови праці для своїх співробітників, щоб його можна було вигідно продати, залучити більш кваліфікованих фахівців.

Філософія маркетингу персоналу досить є досить проста: через ефективне задоволення потреб співробітників, які взаємодіють із споживачами, роботодавець (в тому числі і регіон) збільшує свої можливості ефективно задовольняти і, тим самим, утримувати своїх клієнтів, чим забезпечує собі стабільний розвиток на ринку.

Можна стверджувати, що для досягнення цілей маркетингу персоналу, комплекс повинен включати в себе кілька елементів введення корпоративної культури:

- формування і розвиток маркетингового підходу до персоналу;
- поширення маркетингової інформації серед службовців;
- введення системи заохочення та нагородження;
- кадровий аудит.

Застосовуючи досвід маркетингу персоналу на мікроекономічному рівні, можна виділити основні інструменти, що мають можливість бути застосованими на макрорівні. Якщо товарний і корпоративний бренди визначають позиції компанії на ринку, то виникає закономірне питання необхідності витрати часу і ресурсів на створення HR-бренду. Якщо розглядати HR-бренд регіону, як явище, що

знаходиться на стику понять маркетингу персоналу та внутрішньої HR-системи організації, необхідно проаналізувати взаємозв'язок маркетингу персоналу з управлінням трудовими ресурсами в цілому.

З одного боку, маркетинг персоналу, можна розглядати як філософію організації та стратегію управління людськими ресурсами регіону, а з іншого боку, як одну з функцій кадрової служби підприємства.

М. Шостак зазначає, що маркетинг персоналу, як і класичний маркетинг, здійснюється на основі певних принципів, серед яких доцільно виділяти наступні:

- відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики підприємства;
- стратегічний підхід до формування кадрового складу з урахуванням перспектив розвитку підприємства;
- реалізація активної позиції на ринку праці з метою впливу на процеси формування трудових ресурсів, що забезпечують найбільш повне задоволення специфічних вимог підприємства до персоналу;
- забезпечення відповідності умов, пропонованих роботодавцем вимогам певних кваліфікаційних груп працівників, що склалися на ринку праці.

Відповідно до вищезазначених принципів маркетингова діяльність включає в себе ряд завдань, виконання яких допомагає більш ефективно управляти людськими ресурсами, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємств.

З огляду на те, що персонал є одними з головних ресурсів підприємства, тому вважаємо за необхідне виділити наступні завдання маркетингової діяльності в сфері управління персоналом:

1. Аналіз ринку праці та прогнозування його кон'юнктури.
2. Підтримка відповідності попиту і пропозиції персоналу підприємства.

3. Аналіз кадрового потенціалу та рівня його використання.
4. Формування ринкових стратегій управління персоналом.
5. Комунікаційна діяльність.
6. Управління маркетингом кадрового забезпечення [7, с. 323].

Еволюція є однією з найважливіших частин діалекту і відображає процес природних змін, перехід від одного стану до іншого, дуже досконалого. Перехід від старого рівня якості до нового. Тобто оригінальний об'єкт набуває нової форми зі збереженням сутнісної якості та глибини [9].

На сучасному ринку праці відбуваються серйозні зміни, що визначає потребу в розвитку співробітників. Під розвитком персоналу розуміють заходи, пов'язані з перепідготовкою, підвищенням кваліфікації персоналу та професійним навчанням персоналу. Сьогодні цей вузький погляд на розвиток робочої сили змінюється.

Потреба в професійному розвитку співробітників визначається шляхом виявлення розриву між знаннями і навичками, доступними працівникам, і знаннями, необхідними для виконання поставлених організацією завдань. Слід знати різницю між майбутніми та існуючими можливостями [12].

Під час впровадження різних методів оцінювання в рамках управління ціллю визначаються вимоги до розвитку співробітників. Важливою та відповідальною є роль оцінки співробітників, яка покликана визначити поточні результати роботи співробітника та виявити потребу у вдосконаленні (рис. 1.1).

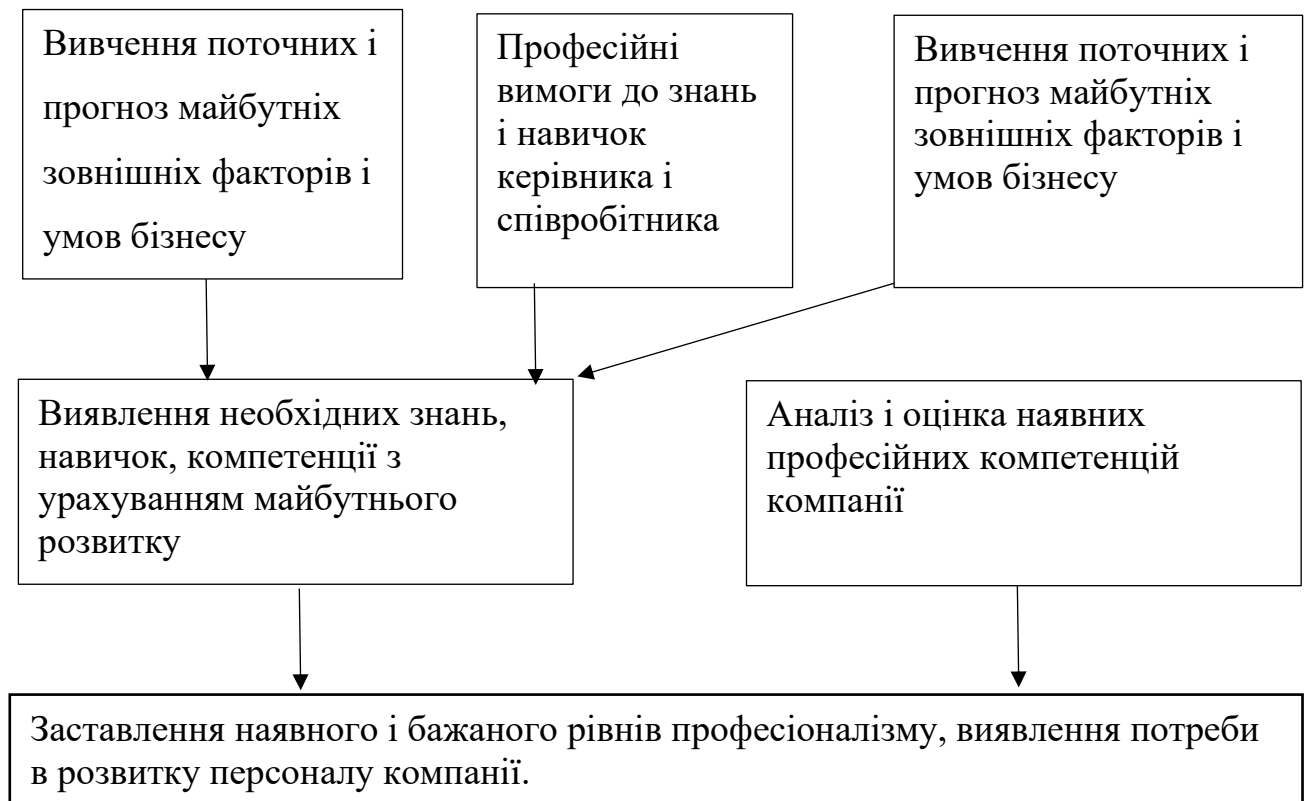


Рис. 1.1. Визначення потреб у розвитку персоналу [13]

Підвищення організаційної конкуренції; Забезпечення довгострокової життєздатності організації. Розвиток стратегічних компетенцій є функцією розвитку персоналу.

Зміни стратегічного напрямку розвитку організації призводять до зміни стратегії розвитку персоналу, а якісні та кількісні зміни структури персоналу потребують коригування або зміни плану стратегічного розвитку (рисунок). 1.2).

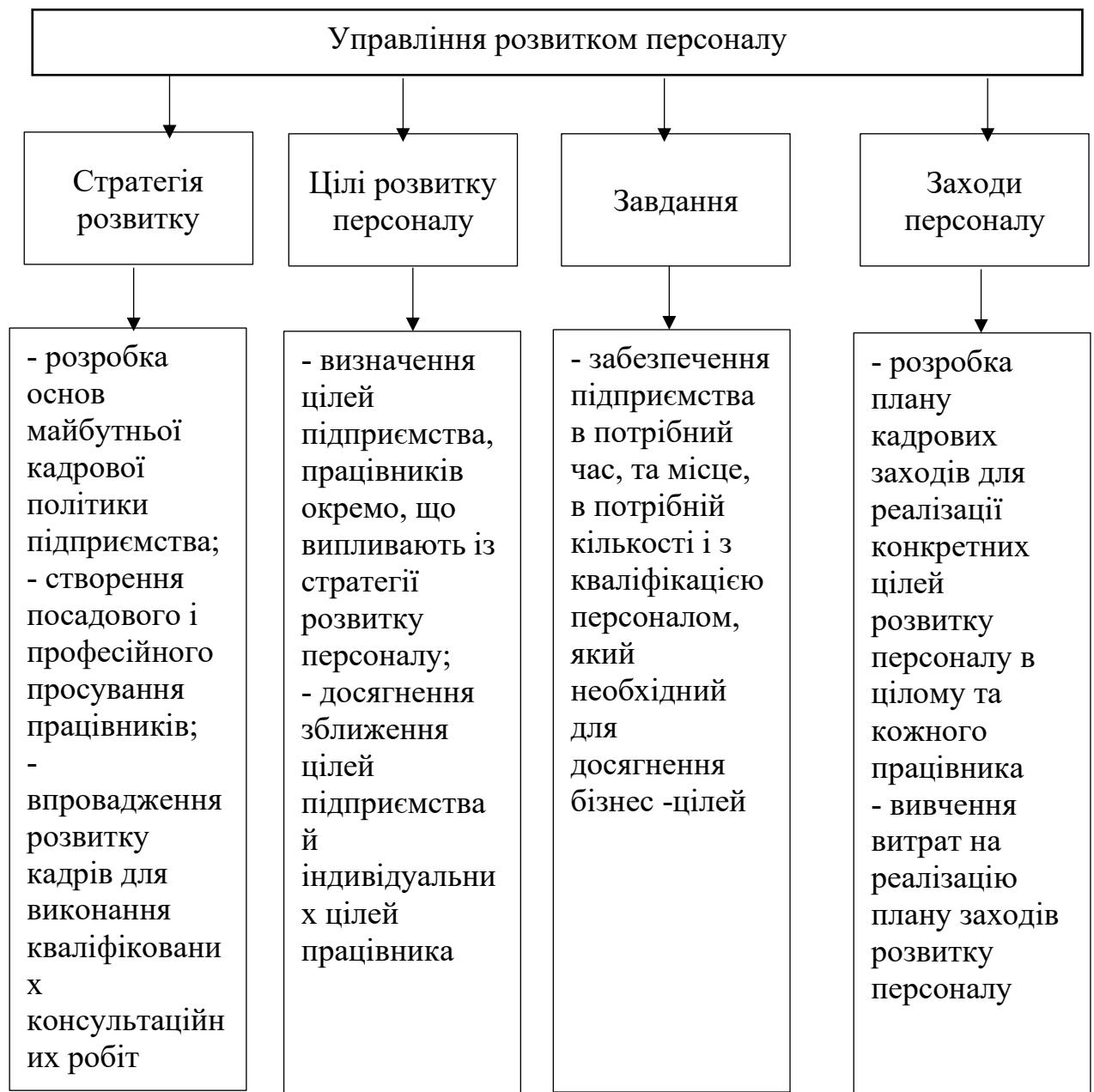


Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегій організації і її персоналу [36]

Схема розробки стратегії управління розвитком персоналу представлена на рис. 1.3.

Стратегія управління розвитком персоналу організації спирається на ті ж підходи, що і стратегія управління людськими ресурсами в цілому.

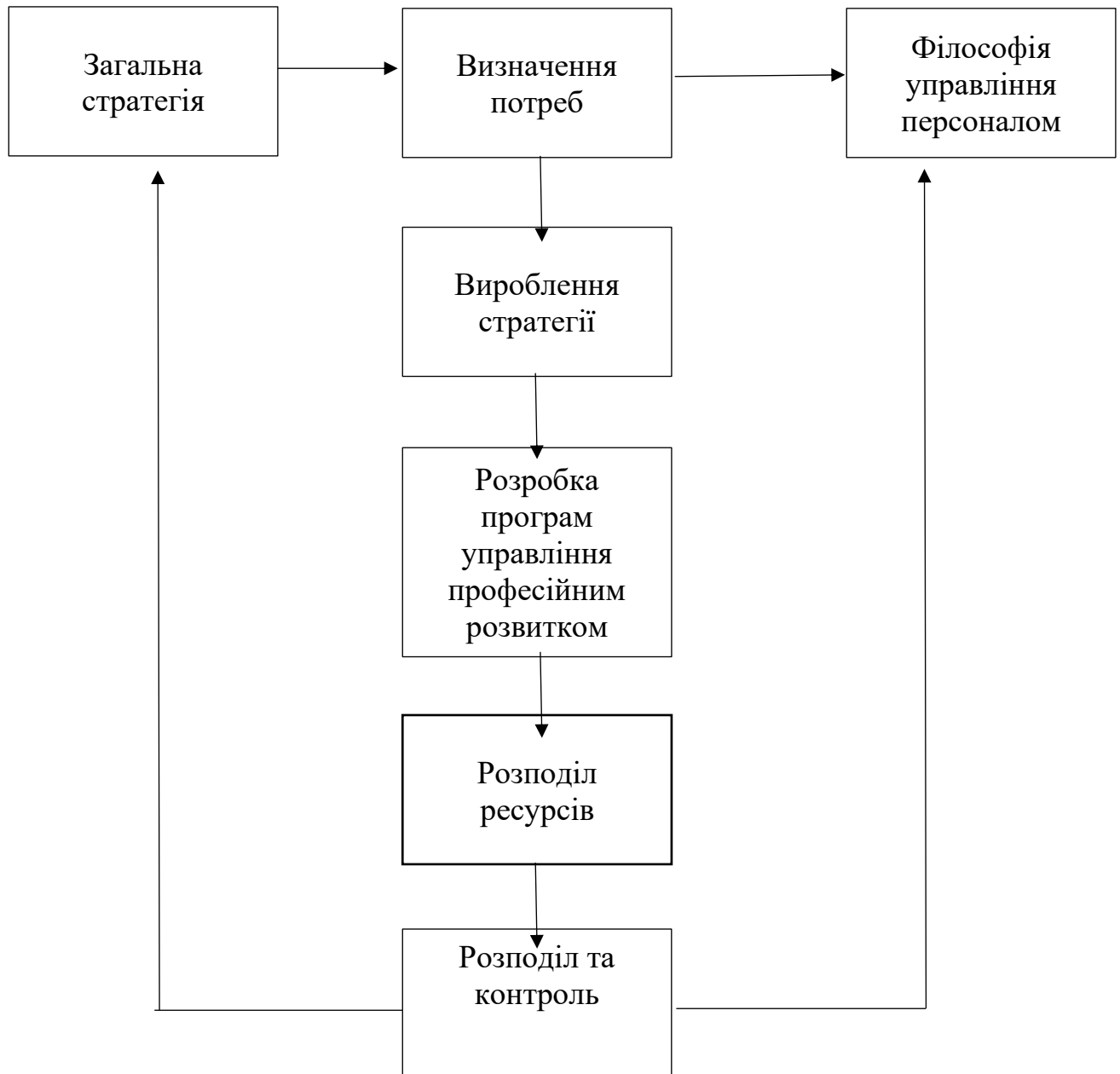


Рис. 1.3. Процес розробки стратегії управління розвитком персоналу [18]

Інновації, технології та стратегії якості продукції визначають вимоги працівників організації, а стратегічний підхід до розвитку робочої сили забезпечує стійку конкурентну перевагу, допомагаючи робочій силі конкурувати та стимулюючи професійний ріст і розвиток у майбутньому (рис. 1.4).

Стратегія організації	Вимоги, особливості стратегії розвитку персоналу
Стратегія забезпечення максимальної якості випускаємої підприємством продукції	Працівники, які перебувають на ключових постах, і колектив повинні мати найвищий професійний рівень і компетентність. Це дозволяє реалізувати рівень якості незалежно від витрат на виробничі та технологічні перебої. Стратегія розвитку персоналу має орієнтована на підвищення професійних навичок, кваліфікації працівників, що включають освоєння сучасних систем забезпечення якості продукції, яка випускається.
Стратегія інноваційного зростання розвитку	Впровадження найбільш прогресивних технологій, вимагає від працівників гнучкості, широкої ерудиції, готовності до і сприйняття нових технологій і видів техніки. Стратегія розвитку персоналу повинна включати професійне навчання і перепідготовку персоналу в частині освоєння передових технологій, методик роботи, придбання навичок роботи з новітнім обладнанням та технікою.
Техніко-технологічна стратегія розвитку підприємства	Опирається на внутрішній науково-технічний потенціал підприємства. Вимагає від працівників ініціативи, творчості та активної участі в проведених науково-дослідних роботах. Спрямована стимулювання творчої активності на персоналу, заохочення прагнення до участі в модернізації виробничих процесів.

Рис. 1.4 Взаємозв'язок бізнес-стратегії і стратегії розвитку персоналу організації [38]

Стратегія розвитку робочої сили – це загальна форма дій, спрямована на встановлення вимог до персоналу та рівня ефективності роботи, необхідного компанії для досягнення її бізнес-цілей (рис. 1.5).

Організаційно-економічна модель стратегії розвитку персоналу Підприємства		
1. Зв'язок стратегії розвитку персоналу з бізнес- стратегією організації	Визначення Можливостей	2. Управління потенціалом персоналу
Визначення пріоритетних шляхів розвитку персоналу	Стратегія розвитку персоналу організації	Визначення мотивації співробітників
4. Виявлення пріоритетних напрямків інвестування в персонал	Відстеження тенденцій на ринку праці	3. Імідж організації як роботодавця

Рис. 1.5 Організаційно-економічна модель стратегії розвитку персоналу підприємства [42]

Кроки для розробки стратегії розвитку співробітників [42]:

а) планування персоналу (кількість, тип, підготовка, кваліфікація тощо), необхідного для реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності;

б) Перегляньте зміни в складі робочої сили, такі як плинність кадрів, наймання та кількість штатних працівників.

Надалі ці дані використовуватимуться для вдосконалення систем відбору, навчання та розподілу роботи між співробітниками та відділами, щоб створити більш збалансовану робочу силу.

Збалансований аналіз компетенцій співробітників для визначення ключових типів співробітників. Наявність такого персоналу необхідна для подальшого розвитку. Потім вирішіть, яку програму розвитку співробітників збільшити чи зменшити.

Далі починаємо розробляти систему управління розвитком персоналу. Процес розвитку включає процеси організації, технології, інформацію та підтримку, що використовуються для реалізації розробленої стратегії розвитку співробітників організації.

Систему розвитку працівників організації слід розглядати як систему управління професійним досвідом її співробітників, яка часто включає соціальну систему професійного розвитку, засновану на діяльності організації.

Основним завданням системи розвитку персоналу організації є накопичення необхідного досвіду роботи як для працівників, так і для суспільства та організації. Це одна з частин, яка впливає на співробітника, який розвивається, і зміна можливостей визначає необхідність спеціалізації організації.

У системі управління професійним досвідом персоналу організації може бути відсутнім ряд елементів. Наприклад, компанія може займатися функціями професійної орієнтації, відбору спеціалістів, професійної підготовки та направлення [39] в інші організації.

Наприклад, центри профорієнтації, сім'ї та школи можуть допомогти у виборі професії та індивідуальній профорієнтації. Водночас системи мають деякі спільні риси. Наприклад, професійно-технічні навчальні заклади, які забезпечують професійний розвиток особистості шляхом передачі професійного досвіду попереднім поколінням [40].

«Зовнішня» система професійного розвитку працівників, представлена навчальними закладами, які підвищують кваліфікацію державних і муніципальних службовців, створена і діє відповідно до принципів і правової бази, визначених у різних правових документах.

До складу внутрішньої підсистеми входять кадрові служби, які одночасно виконують функції, пов'язані з професійним розвитком працівників, і є важливою частиною управління професійним життєвим циклом особистості, тобто управління кваліфікацією персоналу. Це комплексний вид професійного розвитку особистості і включає створення, відтворення, розширення та раціональне використання професійного досвіду працівника [9].

У великих організаціях розвиток робочої сили – це система взаємопов'язаних заходів, яка включає стратегічний розвиток, прогнозування та планування потреб у кваліфікованій робочій силі, управління кар'єрою та професійний розвиток. Організація процесу адаптації, навчання, практики.

Ці системи працюють із планом розвитку, який є організаційним планом навчання, який визначає цілі розвитку, які зазвичай поділяються на:

- Робочі місця з конкретними посадами, які заповнюються після виконання плану розвитку;
- Роботи, які не представляють і не надають конкретних прав на певну посаду;
- визначення конкретних знань, які необхідно отримати в цьому плані розвитку, які безпосередньо не стосуються посади;
- заходи, необхідні для досягнення заявлених цілей від імені:

1) Компанії, робочий час яких фінансується роботодавцем, наприклад, навчання компанії, денні курси та семінари за межами компанії, участь у наукових конференціях, стажування компанії тощо.

2) Працівники, які працюють у вільний час і отримують повну або головну фінансову підтримку (наприклад, вечірня школа, репетиторство, дистанційне навчання або заочне навчання в університеті тощо)

На практиці існує кілька основних підходів до управління розвитком робочої сили. Перший метод (культура) розвитку співробітників реалізується як приклад прямого просування співробітників. Метою цієї розробки є підготовка потенційних співробітників до керівних посад. Тренінг

зосереджений на виявленні та оцінці організаційних навичок і розвитку лідерства. Він спрямований на розширення знань і навичок, необхідних для виконання адміністративних завдань. Основою даної моделі розробки є завдання робочих матеріалів (рисунок 1.6).



Рис. 1.6. Модель професійного розвитку з орієнтацією на кар'єрне зростання [15]

Крім очевидних переваг (завершення роботи, раціональність рішень, різноманітність використовуваних методів), цей метод має і недоліки. Зокрема, в більшості організацій при звільненні або зміні співробітника призначається заміна. Відсутність або невиконання планів звільнення знижує зацікавленість претендентів на кадровий склад у професійному розвитку і в деяких випадках призводить до відходу майбутніх працівників з організації [15].

Цей метод стосується лише внутрішньої діяльності компанії, пов'язаної із самозабезпеченням кваліфікованих менеджерів, і не враховує стратегічних аспектів управління людськими ресурсами.

Він базується на гнучкій програмі навчання, адаптованій до конкретних видів діяльності вашої організації. Більшість компаній, від великих до дуже маленьких, використовують гнучке навчання як важливий елемент організаційного розвитку.

Третій метод базується на цільовому управлінні, що дозволяє регулювати та спрямовувати діяльність ваших співробітників шляхом визначення поточної діяльності та довгострокових цілей [30]. Також є регулярна оцінка здібностей співробітника та опис напряму розвитку. Беззаперечною перевагою цього методу розвитку співробітників є створення ефективного способу управління ціллю, включаючи всі аспекти навчання співробітників. [31]

- Цілі і завдання організації визначають структуру компетенції співробітника.

- Оцінка співробітників спрямована на визначення професійної компетентності та забезпечення відповідності майбутнім вимогам організації.

- Професійне навчання на основі індивідуального підходу до розвитку співробітника

- Рішення про підвищення кваліфікації працівника підкріплюється результатами систематичної оцінки його діяльності та здібностей.

- Мотивація створюється шляхом створення зацікавленості співробітників у розвитку та посилюється можливостями професійного та/або кар'єрного розвитку.

Другий підхід орієнтований на розвитку компетенції працівників без обов'язкової зміни статусу посади (рис. 1.7).

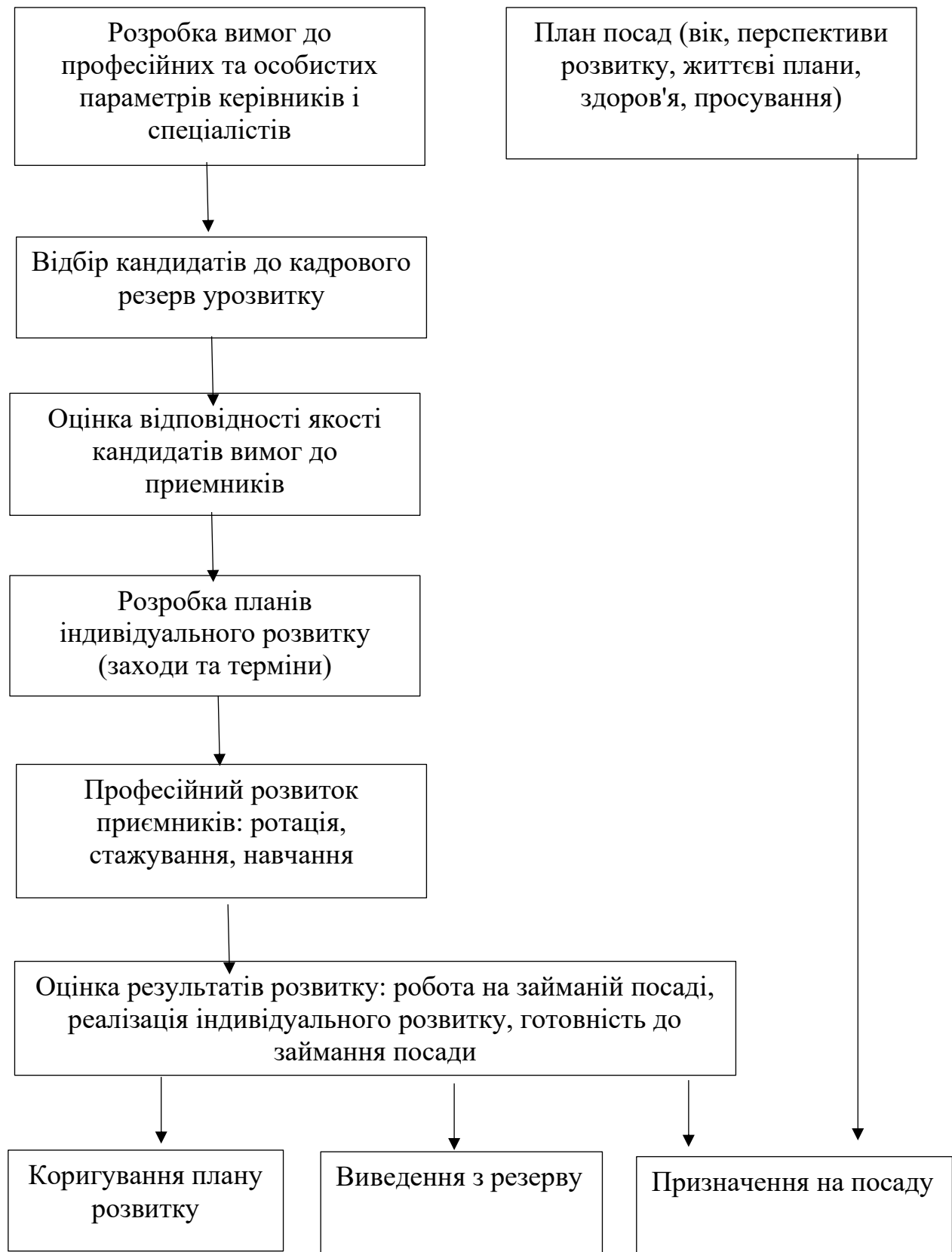


Рис. 1.7. Модель розвитку персоналу з орієнтацією на ключові компетенції [26]

Характерними рисами цього підходу є гнучкість, динамічність, раціональність і орієнтація співробітників на вирішення організаційних проблем.

Мінуси: Співробітники та керівники зосереджені на вирішенні проблем у найближчому майбутньому. Це пояснюється тим, що план дій — це офіційний місяць, квартал або рік, який визначає цілі співробітників на рівні відділу.

Четвертий метод може показати ідею та спосіб створення організації саморозвитку. Ідея полягає в тому, що організації можуть створювати процеси, які «ініціюють» і підтримують процеси саморозвитку.

Співробітники професійно розвивають всю організацію. Як частина команди, співробітники мають доступ до різноманітних ресурсів для професійного розвитку, включаючи систему наставництва, регулярні навчальні програми та семінари, а також постійне навчання під час роботи над проектами. Поглиблене технічне навчання включає як навчання в аудиторії, так і веб-програми.

Співробітники постійно вдосконалюють свої знання та навички, отримують професійні сертифікати та ліцензії, стають членами професійних асоціацій та професійних асоціацій [22].

Існуючі концепції стратегічного управління персоналом доцільно об'єднати у чотири групи:

1. Концепції стратегічної субординації (базуються на принципі підпорядкування стратегічного управління персоналом загальнокорпоративному стратегічному управлінню). До даної групи можна віднести підходи таких вчених, як: Кібанов А.Я., Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л., Еріашвілі Н.Д., Ципкін Ю.А., Іванцевич Дж.М. та ін.

2. Концепції стратегічного домінування (демонструють домінування стратегічного управління персоналом над загальнокорпоративним стратегічним управлінням). До цієї групи належать наукові підходи таких

авторів: Маслов В.І., Сорокіна М.В., Бузирев В.В., Гусарова М.С., Чикишева Н.М. та ін.

3. Концепції стратегічної нейтральності (не відображують зв'язок стратегічного управління персоналом із загальнокорпоративним стратегічним управлінням). До них належать підходи Хміля. Ф.І., Громової О.Н., Армстронга М. та ін.

4. Концепції стратегічного паритету (відображають паритет стратегічного управління персоналом і загальнокорпоративного стратегічного управління). До даної групи можна віднести підходи таких вчених, як: Балабанова Л.В., Лукичова Л.І., Вашурина Є.В., Білоусов В.В. та ін.

Існують також і концепції, в межах яких стратегія управління персоналом визначається з декількох позицій. Наприклад, у підході Дуракової І.Б. [7] вона розглядається з трьох сторін (у залежності від ступеня зв'язку з бізнес-стратегією):

- як стратегічний менеджмент персоналу (кадрова стратегія як самостійна функціональна стратегія);
- як менеджмент персоналу, що орієнтований на стратегію (відгалужена стратегія персоналу);
- як стратегічно орієнтований менеджмент персоналу (стратегія персоналу, орієнтована на ресурси).

персоналу, орієнтована на ресурси). На даний час найбільш розповсюдженими і розробленими є концепції стратегічної субординації, що демонструють залежність стратегічного управління персоналом від загальнокорпоративного стратегічного управління. Цю особливість можна вважати позитивною рисою даної групи концепцій. Поряд з цим, в окремих наукових підходах (Базарова Т.Ю., Єрьоміна Б.Л., Іщенко І.Г., Богдана Н.Н., Могилевкіна Є.А.) підкреслено підпорядкованість стратегії управління персоналом його політиці, що є недоречним, оскільки розроблена стратегія повинна виступати основою для формування HR-політики.

Ідея домінування стратегії управління персоналом, що властива концепціям стратегічного домінування, підкреслює роль людських ресурсів, що в останні роки значно підвищується, актуалізує питання, пов'язані зі стратегічним управлінням персоналом. Проте, домінування стратегічного управління персоналом над загальнокорпоративним стратегічним управлінням не можна вважати логічним. У наукових підходах в межах концепції стратегічної нейтральності зосереджено увагу винятково на стратегічних напрямках, рішеннях і цілях роботи персоналом без урахування їх зв'язку із загальнокорпоративним стратегічним управлінням, що не є раціональним.

Найбільш повними, а також такими, що відповідають сучасним умовам господарювання вітчизняних підприємств, слід вважати концепцію стратегічного паритету, згідно з якою акцентується увага на об'єднанні загальних цілей підприємства і цілей в сфері управління персоналом.

Нині в теорії і практиці управління підприємствами персонал починає розглядатися як основний ресурс підприємства, що визначає, у першу чергу, успіх діяльності всього підприємства. Одночасно посилюється увага до розробки і впровадження процесу стратегічного управління персоналом в цілому, і стратегічного управління персоналмаркетингом, зокрема.

Враховуючи вищевикладене і з метою подальшої розробки моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств доцільним є уточнення поняття «стратегія управління персоналмаркетингом».

Так, під стратегією управління персонал-маркетингом підприємства доцільно розуміти узагальнюючу модель його стратегічної поведінки, яка визначає план і напрямки управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення його стратегічних цілей.

В якості об'єктів проведеного дослідження виступили 30 торговельних та виробничо-торговельних підприємств м. Донецька і Донецької області, які було об'єднано (за допомогою кластерного аналізу) у 6 кластерів: А1, А2, А3,

B1, B2, B3 (в основу кластеризації було покладено такі критерії: тип HR-політики, чисельність персоналу, ступінь здійснення персонал-маркетингових заходів). За результатами аналізу персонал-маркетингової діяльності підприємств та виявлення проблем у даній сфері обґрунтовано необхідність здійснення стратегічного управління персонал-маркетингом та розроблено рекомендації щодо його впровадження у діяльність підприємств.

Так, в умовах ринку стратегічне управління персоналмаркетингом повинно включати такі стадії: стратегічне планування, організація, контроль і регулювання.

Стратегічне планування рекомендується здійснювати за наступними етапами:

- стратегічний аналіз (передбачає: моніторинг ринку праці, діагностику ризиків в сфері управління персонал-маркетингом, проведення SWOT – аналізу);

- вибір стратегічних цілей, напрямків, задач (включає: ідентифікацію місії підприємства, розробку стратегічних цілей);

- формування стратегічного портфелю (передбачає: розробку і аналіз стратегічних альтернатив, формування стратегічного портфелю, розробку системи підтримки стратегій управління персоналмаркетингом).

Стратегічна організація повинна передбачати реалізацію стратегій управління персонал-маркетингом та організацію стратегічних змін.

В свою чергу, стратегічний контроль і регулювання доцільно здійснювати за такими етапами: контроль реалізації стратегії управління персонал-маркетингом, корегування стратегічного портфелю.

При цьому слід відзначити, що процес стратегічного управління персонал-маркетингом підприємств повинен носити циклічний характер.

За результатами систематизації наукових підходів до розглядання стратегічного управління персоналом виділено чотири групи відповідних концепцій:

- стратегічної субординації,

- стратегічного домінування,
- стратегічної нейтральності,
- стратегічного паритету;

Аналіз існуючих концептуальних поглядів щодо стратегічного управління персоналом дозволить зробити висновок про переваги концепції стратегічного паритету над іншими концепціями, стратегію управління персонал-маркетингом підприємства визначено як узагальнюючу модель його стратегічної поведінки, що обумовлює план і напрямок управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення його стратегічних цілей, в умовах ринку стратегічне управління персонал-маркетингом повинно носити циклічний характер і передбачати послідовну реалізацію таких стадій: стратегічне планування, організація, контроль і регулювання.

Висновки до розділу 1

Маркетинг персоналу забезпечує оптимальне використання людських ресурсів за допомогою створення сприятливих умов праці, які сприяють підвищенню її ефективності, професійному розвитку та професійно-кваліфікаційному просуванню працівника. Завдяки маркетингу персоналу створюється позитивний імідж компанії її працівникам.

Важливими характеристиками маркетингу персоналу є орієнтація на мотивацію персоналу, виявлення його здібностей, професійна підготовка, професійно-кваліфікаційне просування; збір і обробка інформації; дослідження ринку; врахування динаміки соціальних цінностей тощо.

Маркетинг персоналу контролює ситуацію на ринку праці та забезпечує реалізацію цілей організації, ефективно закриваючи потребу у персоналі.

Основними завданнями маркетингу персоналу є: дослідження ринків, зокрема, ринку праці та ринку освітніх послуг з метою визначення поточних і перспективних потреб організації в персоналі у професійному й

кваліфікаційному розрізах; вивчення перспектив розвитку виробництва та надання послуг споживачам для встановлення кількості введення в дію нових робочих місць і їхніх вимог до рівня професійної підготовки персоналу у навчальних закладах чи безпосередньо на виробництві; пошук та визначення витрат на придбання і використання персоналу, характеристики якого відповідають потребам організації.

Маркетинг персоналу створює базу для проведення реклами персоналу, відбору та комплектування кадрів, професійного навчання працівників, атестації персоналу, професійно-кваліфікаційного просування робітників і фахівців, формування резерву керівників.

РОЗДІЛ 2 Аналіз концепції та стратегії маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»

Тавориство з обмеженою відповідальністю Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ», розташований за юридичною адресою: Україна, м. Київ, м. Київ, вулиця Ділова, будинок 6, 03150.

ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» було засновано 22.11.1995 року. Основним видом діяльності являється оптова торгівля фармацевтичними товарами.

З 1995 року Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» веде плідну роботу для задоволення потреб своїх клієнтів на ринку медичного обладнання. Одним із основних видів продукції, що випускається на двох заводах в Умані та Херсоні, є перев'язувальні матеріали.

Його виробничі потужності займають понад 2700 квадратних метрів, у виробничому циклі яких працює близько 400 осіб. Щоб відповідати стандартам, компанія запровадила в Україні європейські стандарти. Крім того,

асортимент продукції постійно переглядається, щоб впровадити останні тенденції. Перевагами ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» є:

1. Різні категорії, такі як понад 300 товарів для здоров'я та засоби гігієни. При цьому близько 50% дисперсії припадає на продукти.
2. На даний час на виробництві створені лабораторії, акредитовані ДСТУ та ТУ, які регулярно контролюють відповідність якості продукції.
3. Заходи проводяться в десятках міст сільської місцевості України.
4. Висока якість продукції, послуг, надійні пропозиції, продуманий асортимент, економна цінова політика та висококваліфіковані співробітники – є важливою складовою.
5. Задовольняючи потреби різних груп населення, компанія виводить на ринок дві високоякісні моделі.

На даний момент продукція «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» реалізується в таких областях:

1. Медична сфера
2. Стоматологічний
3. Харчова промисловість;
4. Сільське господарство
5. Індустрія краси;
6. Ветеринарна медицина
7. У справі чистоти;

Перспективи виробництва спеціалізованої продукції, робіт та послуг: Зараз підприємство зосереджено на пошуку замовлень на виробництво хірургічних перев'язок. Ці продукти в даний час мають великий попит на ринку. На інші види продукції припадає 20-30% від загального обсягу продажів.

Найвищий рівень виробництва спостерігається восени та ранньою весною, а зменшення кількості відбувається на початку літа.

Основні ринки збуту зосереджені в Києві та Київській області. Проте представництва компанії є по всій країні.

Основними клієнтами є лікарні, аптеки та стоматології.

Ризики, що виникають внаслідок діяльності:

1. Зростання ціни товару, тому що підвищення ціни товару неминуче впливає на ціну продажу і знижує попит на товар, який виробляє компанія.

2. Нестабільність зовнішнього середовища компанії через складну соціально-політичну ситуацію.

Крім того, «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» використовує нульові канали збуту без кінцевих споживачів і посередників. Як правило це: керівництво фабрики, особисті зустрічі з потенційними клієнтами, всесвітня мережа Інтернет, розсилка по електронній пошті, реклама в друкованих ЗМІ.

2.2 Аналіз стратегічних напрямів маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»

Необхідність у розробці стратегії управління персоналом виникає тоді, коли компанії приходять до висновку про економічну доцільність інвестицій у свій персонал і визначають роль нематеріальних активів у забезпеченні конкурентних переваг.

Стратегічні питання в управлінні людськими ресурсами класифікуються на три види [38].

Перший метод «високих» запитань пов'язаний з напрямком довгострокового розвитку або масштабом діяльності підприємства.

Друге «підпитання» зосереджується на внутрішніх організаційних процесах і тому, як компанія структурована для досягнення своїх цілей.

Питання «знизу» третього порядку, стратегія, яка пов'язана з вибором структури та методу у сфері людських ресурсів та визначенням основних параметрів управління виробничими відносинами в компанії.

Як показують дослідження, ці проблеми вирішуються на трьох рівнях.

1. Стратегічний рівень - Створення стратегії та кадрової політики, визначення загальних цілей.

2. Рівень управління забезпечує наявність, розподіл і використання людських ресурсів для реалізації стратегічного плану.

3. Рівень роботи - повсякденне ведення бізнесу.

Для розробки стратегії управління персоналом бізнес-компанії ТОВ «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» пропонується сформувати групу з 10-15 осіб, у складі керівника структурного підрозділу, відділу кадрів, представника трудового колективу та зовнішніх консультантів. Керівником групи з кадрів призначити заступника генерального директора або начальника відділу кадрів компанії.

Важливою вимогою до створення стратегії управління персоналом є вимога загальної стратегії розвитку підприємства щодо створення адекватної системи управління персоналом.

Вокерт запропонував корисну аналітичну модель для вимірювання інтеграції або вертикальної інтеграції, щоб зрозуміти можливі шляхи досягнення необхідного консенсусу між двома стратегіями. Як свідчить дослідження, існує три типи можливих процесів у розробці та реалізації стратегії управління персоналом [48].

1. Процес інтеграції. Цей підхід розглядає стратегію управління людськими ресурсами як одну з функціональних стратегій у рамках бізнес-стратегії організації. Коли справа доходить до реалізації бізнес-стратегії, особлива увага приділяється питанням управління людськими ресурсами, таким як фінансові питання, маркетинг або робоча поведінка. Однак головним є не обговорення конкретних кадрових питань, таких як набір, продуктивність кожного працівника або розвиток співробітників, а організаційні питання, пов'язані з людьми, розподілом ресурсів, цілями та наслідками внутрішніх і зовнішніх змін. пр. план дій.

2. Процедури відповідності. У цьому процесі стратегія людських ресурсів розробляється разом із бізнес-стратегією. Хоча можуть бути загальні презентації та обговорення обох стратегій, кожна з них є однаковим, але унікальним результатом. Розвиток паралелізму та обговорення цих стратегій

збільшує можливість інтеграції та досягає послідовних та взаємовигідних результатів.

3. Ізолювати процес. У цьому найпопулярнішому методі розробляється самостійний план дій у відділі управління персоналом. Він складається і складається окремо від загального бізнес-плану або разом з ним (як його частина), або після його завершення (як порівняння). Оскільки зовнішнє середовище оцінюється поза процесом стратегічного планування, бізнес-стратегія розглядається лише з точки зору перегляду поточних або минулих бізнес-стратегій. Таким чином, завершення стратегії управління людськими ресурсами залежить від адекватності інформації, пов'язаної з роботою. Цей підхід висвітлює концепцію людських ресурсів як сферу занепокоєння спеціалістів з маркетингу управління, які мають справу саме з проблемами людських ресурсів.

Формулювання загальної та ефективної бізнес-стратегії в будь-якому типі стратегічного документа висуває особливі вимоги до стратегічного управління персоналом.

- Розпізнавати періодичні зміни зовнішнього середовища та вносити стратегічні зміни в управління персоналом.

- дає можливість виміряти потенціал співробітників і реалізувати стратегію розвитку організації, засновану на створенні людського потенціалу.

- Забезпечення найкращого функціонування внутрішніх бізнес-процесів у нарощуванні можливостей, здатності досягати встановлених результатів і стимулювати інновації.

- Впровадити методи забезпечення взаємозалежності ієрархій управлінських рішень і реалізації стратегічних планів управління персоналом шляхом оцінки досягнення цілей.

- Забезпечення розвитку стратегічного людського потенціалу.

Важливим завданням у процесі розробки стратегії управління людськими ресурсами в сучасних умовах є розробка стратегії комплексної та інтегрованої з одного боку та диверсифікованої з іншого боку. У той же час

вище керівництво має діяти відповідно до стратегічних потреб у таких сферах, як залучення, розвиток і мотивація співробітників, і забезпечувати індивідуалізацію процесів для різних сфер і ключового персоналу співробітників. Чесність у вашій стратегії управління співробітниками проста і зрозуміла.

Вертикальна інтеграція полягає в тому, що загальна стратегія розвитку визначає цілі стратегії управління ресурсами за такими напрямками:

- Цілі управління людськими ресурсами;
- Цінності, які поділяють більшість співробітників
- Стиль управління персоналом;
- Надання ресурсів для стратегії управління персоналом
- Напрями вдосконалення знань співробітників
- Підвищення організаційної ефективності.

Пряма інтеграція існує у двох формах: інтеграція з організаційною культурою та інтеграція з бізнес-стратегією. По-перше, кадрова стратегія повинна бути розроблена відповідно до організаційної культури компанії. На мою думку, найкращою організаційною культурою для стратегічного управління має бути:

Гуманізм означає, що співробітники залучені в управління і зосереджені на задоволенні власних потреб і досягненні особистих цілей.

- Націлений на творчу, продуктивну працю та досягнення поставленої мети.

- Соціально позитивна особистість, заснована на безконфліктних міжособистісних стосунках, довірі та груповій згуртованості, що створює простір для розвитку на основі професійних та соціальних навичок.

- Творчий, інноваційний, самодисциплінований і постійно готовий розуміти та відкривати нові та потенційні зміни.

По-друге, кадрова стратегія повинна розроблятися з метою зміни організаційної культури, яка склалася в компанії, але не відповідає обраному стратегічному напрямку.

Ще один вид прямої інтеграції — узгодження стратегій бізнесу та співробітників. На цьому етапі доцільно застосувати концептуальний підхід до складання діаграми, в якій ключові частини кадрової стратегії викладені в кожному з розділів бізнес-стратегії.

Найвище призначення запропонованої стратегії управління персоналом ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» полягає у створенні та розвитку компетенцій, необхідних для досягнення перспективних цілей організації. Тому процес формування цієї стратегії повинен задовольняти чотирьом принципам:

- спрямовувати процес управління за компетенціями на реалізацію стратегічних цілей компанії;
- забезпечувати розвиток персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» у напрямі оволодіння потрібними компетенціями;
- сприяти конструюванню позитивного іміджу досліджуваного підприємства як для своїх працівників, так і на зовнішньому ринку;
- визначати ключові напрями інвестування в персонал з метою забезпечення конкурентних переваг ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» та її людських ресурсів.

Визначаючи зв'язок бізнес-стратегії та персонал-стратегії, ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» зможе сформулювати вимоги до її кадрового складу в аспекті бажаних компетенцій.

Замість того, щоб реагувати на тенденції на ринку праці (наприклад, дефіцит або надлишок), компанії планують робочу силу (тип і кількість), необхідну для реалізації бізнес-стратегії. Завдання — створити збалансований кадровий склад, такий собі «пул» талантів. Це дозволяє вам виділити ключові типи співробітників, необхідних для розробки вашої програми розвитку талантів. Це стратегія розвитку робочої сили, заснована на сильній і

цілеспрямованій мотиваційній політиці, яка забезпечує формування позитивного іміджу компанії.

Формуванням ефективної стратегії управління персоналом ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ», повинно бути тісно пов'язаним з менеджментом на підприємстві, основними вимогами якого є:

- взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства;
- стабільність та гнучкість політики управління персоналом;
- економічна обґрунтованість політики, яка повинна спиратися на економічні розрахунки та враховувати можливості підприємства;
- індивідуальний підхід до кожного працюючого та врахування ролі людського фактора у виробництві;
- соціальна спрямованість політики управління персоналом, яка направлена на досягнення економічного ефекту і соціального захисту працюючих;
- активність політики повинна бути спрямована на активний вплив на персонал на всіх етапах її впровадження.

Формулювання та реалізація стратегії управління людськими ресурсами завжди залежить від часу і сильно залежить від етапів життєвого циклу організації. Розвиток будь-якої організації має циклічний характер. Іншими словами, він проходить певні етапи свого життєвого циклу, які характеризуються його виробничою, інвестиційною, економічною та соціальною діяльністю. Як і всі живі організми, компанії проходять фази становлення, зростання, стабілізації та занепаду. Вони досягають успіху, вони проходять через кризи, і врешті-решт вони або вимирають, або стають інноваційними. Деякі організації існують певний період часу, постійно змінюючись у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Інші швидко зникають з ринку. Довговічність та якість організації залежить від її гнучкості

та здатності змінюватися та адаптуватися. У нестабільному середовищі негнучкі організації терплять крах.

Тож управління ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» передбачає знання специфіки і формування стратегії та стилів управління людськими ресурсами згідно з особливостями кожного етапу.

2.3 Оцінка ефективності маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»

Останнім часом на діючих підприємствах, знов створюваних і створених в процесі реформування діючих вирішуються питання побудови оптимальної системи управління персоналом.

Позитивних результатів при рішенні цього питання можливо досягти використовуючи найбільш достовірно трактованого категорійного апарату по даній проблемі, базуючись на відповідних принципах і враховуючи обставини, що склалися на момент формування системи управління персоналом.

До особливо значущим для формування системи управління персоналом економічним категоріям слід віднести категорії: «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадри», «персонал». При цьому під «економічною категорією» розуміємо таке поняття яке має всеєдність і всебічну суттєвість економічних явищ і процесів.

Чітке розуміння даної економічної категорії дозволяє успішно її використовувати в науці і практиці, в плануванні і статистиці, в побудові системи управління персоналом на окремо взятому підприємстві. Найбільш повно розкривається сутність категорії «трудові ресурси» при розгляданні зв'язаних з нею понять робоча сила, трудовий потенціал і персонал, які також відносяться до економічних категорій, тому що відображають сутнісні, загальні властивості і відносини явищ дійсності і пізнання.

Економічна категорія «робоча сила» широко розглядається в класичній економічній літературі, і застосовується для характеристики забезпечення підприємств кадрами та ефективності їх використання. Нами виконана вибірка

трактувань категорії «робоча сила» для більш чіткого розуміння категорії трудові ресурси.

Категорію «робоча сила» зарубіжні економісти застосовували продовжуючи започатковане Д. Рікардо розуміння для характеристики економічно активного населення, тобто тих, хто «може і бажає працювати» [12]. Формулювання категорії «робоча сила» переконливо підкреслюють ту частину формулювання категорії трудові ресурси, яка стосується «здатності людини до праці». В системі управління персоналом є особистість, головний об'єкт управління.

Пізнання людського фактору в процесі виробництва призвело до введення в науковий обіг не тільки категорії трудові ресурси і робоча сила, але і категорії «трудова потенція». Поняття «трудова потенція» характеризує не тільки можливості людини, але і наявність у нього певних творчих здібностей (від лат. *potentia* – можливості), які при необхідності можуть бути реалізовані. На думку вчених, «трудова потенція» не тільки відображає здібності та нереалізовані можливості, але й майбутні трудові резерви, які необхідно враховувати при створенні ефективної системи управління персоналом.

Категорія «трудова потенція» увійшла до наукового обігу в шістдесятих роках ХХ ст. Поява цієї категорії була обумовлена зміною традиційних поглядів на місце та роль людини у процесі виробництва, а також демографічними змінами (зменшення частки населення працездатного віку), що відбувалися у суспільстві. Введення категорії «трудова потенція» було обумовлене необхідністю переоцінки ролі людини у процесі виробництва, визнання значущості знань, вмінь та навиків, якими володіє людина.

Суперечливість трактувань економічної категорії «трудова потенція» різними авторами свідчить, про ще не сформоване визначення його сутності наукою та практикою, але це ускладнює формування оптимальної системи управління персоналом.

У вітчизняній і зарубіжній науці і практиці управління в останні роки, широко використовується таке поняття, як «кадри». Під кадрами (фр. cadres) розуміється основний склад працівників підприємства. Дана категорія характеризує не якість окремого індивіда, а сукупність працівників, об'єднаних в колектив для спільного досягнення загальних цілей організації. До категорії «кадри» не відносять тимчасових працівників, сумісників, позаштатних співробітників. А з точки зору управління підприємством, трудова діяльність як штатних так і інших кадрів потребує управління. Саме з цієї точки зору введено в науку і практику поняття «персонал». Деякі науковці, прирівнюють поняття «кадри» та «персонал», хоча вони мають різну специфіку змісту [23]. Поняття «персонал», що охоплює усіх працюючих, ширше за поняття «кадри», яке охоплює лише штатних працівників.

Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм. Мета системи управління персоналом визначається місією підприємства. Що стосується змісту системи, то це сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, методик інструкцій, баз даних та ін.) які визначають механізм дії системи. Формування системи управління персоналом передбачає, крім наявності сукупності принципів, на яких вона повинна базуватися, врахування конкретних обставин, характеру їхнього впливу на окремі елементи цього процесу, які за своєю природою володіють значущістю і рушійною силою.

Обставини – все що формує зовнішнє і внутрішнє середовище на прийнятий момент розгляду предмету дослідження, тобто все те «що означає і характеризує місто, час, якість і спосіб його вдосконалення» [4].

Сьогодні науковцями розглядається багато різноманітних умов і обставин, що впливають на формування ефективної системи управління персоналом підприємства. Однозначності в їх поглядах щодо складу обставин

як внутрішнього, так і зовнішнього середовища не має. Нами зроблена спроба скласти таку сукупність обставин, яка в найбільшій мірі впливає на побудову ефективної системи управління персоналом на кожному етапі формування системи.

Всі обставини зовнішнього середовища, що впливають на управління персоналом можна поділити на два рівні. До першого рівня належать обставини макросередовища (міжнародні, політичні, демографічні, правові і т.д.), а до другого – чинники безпосереднього оточення (місцевий ринок праці, його структура і динаміка, рівень освіти і культури).

Розрахунок потреби підприємства в персоналі обумовлено насамперед цілями та завданнями, які підприємство ставить перед собою. Адже для їх реалізації необхідні трудові ресурси. Цілі підприємства можуть бути довгостроковими, представлені у вигляді бізнес-стратегії або бізнес-плану. Чим ясніше представлена ціль підприємства, тим простіше буде визначити потреби в персоналі, необхідного для її реалізації. У підприємства зі стабільною довгостроковою стратегією потреби в персоналі не зазнають серйозних змін з року в рік, і планування цієї потреби не представляє особливої складності. І, навпаки, якщо організація змінює стратегію – переходить до випуску нової продукції, освоєння нових ринків, ліквідації окремих сегментів бізнесу – розрахунок потреб як у кількості, так і в кваліфікації персоналу є процес більш складний. Виникають питання корегувати в цілому систему управління персоналом [42].

На діючих підприємствах система управління персоналом вже сформовано. Однак, питання про її удосконалення встає перед менеджментом підприємств у випадках коли: створюється нове підприємство, проходить реструктуризація діючого підприємства, виконується злиття, розподіл діючого підприємства. В кожному з цих випадків, вирішення питання про формування системи управління персоналом є, на наш погляд типовим і включає ряд етапів, однак є окремі особливості, що стосуються змісту робіт за кожним етапом.

Для оцінки економічної ефективності сформованої або удосконаленої системи управління персоналом, також як і ефективності роботи підприємства в цілому можливо використовувати три підходи: за допомогою одного загального показника (ефект/витрати), за допомогою системи показників і за допомогою загального показника доповненого системою показників. Вибір підходу що до оцінки економічної ефективності системи управління залежить від багатьох обставин: швидкості оцінки, наявності обґрунтованих методів оцінки, наявності вихідної облікової інформації та інших.

Модель показників для оцінки економічної ефективності системи управління персоналом промислового підприємства складається:

1. Загальний показник обсягу реалізованої продукції;
2. Додаткова система показників:
 - темпи зростання продуктивності праці, %;
 - приріст виробітку на одного працівника у відсотках на один відсоток приросту середньомісячної заробітної плати одного працівника, %;
 - приріст обсягу реалізованої продукції у відсотках на один відсоток приросту витрат в персонал, %.

Кількість додаткових показників можливо продовжувати враховуючи особливості розглядаємого підприємства.

Система управління персоналом тільки тоді економічно ефективна, якщо спрямованість змін перерахованих показників позитивна.

Алгоритм розрахунку загального показника оцінки ефективності системи управління персоналом включає в себе показник – «витрати в персонал». Стандартний зміст статей витрат рекомендовано Міжнародної конференції статистиків. На основі міжнародної стандартної класифікації вартості труда (прийнята 11-ю Міжнародною конференцією статистиків праці – жовтень 1966 р.) нами сформовано склад витрат і джерела їх фінансування, виходячи з умов діяльності національних машинобудівних підприємств.

З метою удосконалення методичного забезпечення оцінки ефективності управління персоналом, як на думку авторів, слід виділяти такі групи аналітичних показників:

- показники оцінки ефективності організаційних заходів з удосконалення управління персоналом;
- показники оцінки ефективності функціональних сфер управління;
- показники оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

Показники оцінки ефективності діяльності служб управління персоналом:

1. Показники економічної ефективності:

- співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства висококваліфікованою робочою силою до отриманих результатів діяльності;
- витрати на окремі напрями і програми діяльності кадрових служб в розрахунку на одного працівника;
- ефект впливу окремих кадрових програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; відношення бюджету служби управління персоналом до чисельності персоналу, що нею обслуговується;

2. Показники ступеня укомплектованості кадрового складу:

- відповідність чисельності персоналу до кількості робочих місць (показник кількісної укомплектованості робочих місць);
- відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу вимогам робочих місць, виробництва в цілому (показники якісної укомплектованості кадрового складу);

3. Показники ступеня задоволеності персоналу:

- ступінь задоволеності роботою на даному підприємстві;
- ступінь задоволеності роботою служби управління персоналом;

4. Непрямі показники ефективності:

- плинність кадрів;

- показник абсентеїзму;
- продуктивність праці;
- показники якості продукції;
- кількість скарг персоналу;
- рівень виробничого травматизму і профзахворювань;

Результати оцінки якості роботи служб управління персоналом слугують підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на кадрових проблемах, таких як дисциплінованість, плинність персоналу, якість виконання роботи.

Зазвичай, серед показників ефективності організаційних заходів з удосконалення управління персоналом виділяють:

- індекс дохідності;
- коефіцієнт окупності;
- чистий дисконтований дохід;
- коефіцієнт рентабельності інвестицій.

Проте, ці показники носять загальний характер і не дозволяють комплексно оцінити всі функціональні сфери управління персоналом.

Серед них було виділено такі:

- підбір і адаптація персоналу;
- планування і маркетинг персоналу; навчання персоналу;
- управління кар'єрою;
- оплата та мотивація праці персоналу; оцінка персоналу.

Кожна функціональна сфера управління персоналом має бути оцінена з використанням збалансованого переліку показників, що дозволить оперативно реагувати на негативні зміни та кадрові загрози.

Показники оцінки ефективності управління персоналом за функціональними сферами:

1. Планування і маркетинг персоналу:

- рівень забезпеченості підприємства персоналом;

- динаміка витрат на користування послугами рекрутингових агентств;
- кількість вакантних посад; середня тривалість заповнення вакансії;
- кількість резюме в розрахунку на одну вакансію;

2. Навчання персоналу:

- коефіцієнт раціоналізаторської ефективності (кількість ідей та винаходів / тривалість роботи працівника на посаді);
- середні витрати на підвищення кваліфікації одного працівника;
- середні витрати на навчання одного працівника;

3. Підбір і адаптація персоналу:

- середні витрати на підбір працівника;
- середні витрати на навчання новачка;
- середні витрати на адаптацію одного новачка;
- відсоток новачків, що не пройшли адаптації; коефіцієнт плинності персоналу зі стажем роботи до 1 року;
- коефіцієнт стабільності кадрів;
- кількість порушень трудової дисципліни новачками;
- співвідношення витрат на підбір власними силами і силами рекрутингових агентств;
- рівень дисципліни (кількість людиногодин неявки / фактично відпрацьований фонд робочого часу);
- коефіцієнт оперативності виконання робіт новачками (кількість завдань виконаних вчасно/ загальна кількість поставлених завдань);
- темпи зростання витрат на підбір, адаптацію персоналу;

4. Управління кар'єрою:

- коефіцієнт внутрішнього обороту кадрів;
- середній термін перебування персоналу в кадровому резерві;
- середній термін перебування працівника на одній посаді;
- відсоток персоналу, що задоволений кар'єрним розвитком;

5. Оплата та мотивація праці:

- середньомісячна премія одного працівника;
- трудові витрати на 1 грн. товарної продукції, 1 грн. чистої виручки, 1 грн. чистого прибутку;
- середньомісячна заробітна плата;
- темпи росту середньомісячної заробітної плати;
- співвідношення темпів росту середньомісячної заробітної плати і продуктивності праці;
- співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві і в галузі;

6. Оцінка персоналу:

- темпи зростання витрат на оцінку персоналу;
- витрати на оцінку 1 працівника;
- економія витрат на оплату праці за результатами оцінки персоналу;
- темпи зростання витрат на атестацію персоналу;
- відсоток персоналу, що пройшов атестацію;
- відсоток персоналу, що задоволений перебігом атестації чи оцінки;

Як на думку авторів, показники оцінки ефективності управління персоналом доцільно визначати хоча б щоквартально, прослідковуючи їх динаміку в короткостроковому і довгостроковому періодах.

Ефективність стратегічного управління персоналом визначається успішністю реалізації стратегічних цілей компанії та може забезпечити її майбутню діяльність в умовах гострої ринкової конкуренції. Ключовим елементом конкурентної переваги є не тільки ефективне фінансове управління та інвестиції у фізичні активи, а й здатність організації ефективно використовувати свої нематеріальні активи. Останнє включає інвестиції в стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність організації утримувати та залучати нових клієнтів, корпоративну культуру, яка заохочує інновації та організаційні зміни, інформаційні технології та людський капітал. Співробітники, які займаються

цими справами, є працівниками компанії, які працюють як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління. Для забезпечення ефективності сучасного менеджменту та людських ресурсів необхідно розробити збалансовану систему вимірювання економічних і соціальних результатів стратегічної діяльності компанії разом із стратегічними цілями та відповідними ключовими показниками. Це може подолати розрив між встановленими та реалізованими стратегіями, що є основною проблемою сучасної практики управління.

Метою оцінки ефективності Стратегічного управління персоналом ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» є визначення реальної участі в довгострокових економічних і соціальних інтересах організації з урахуванням її фінансів, продукції та робочої сили. і витрати часу.

Як показали дослідження, будь-яка система вимірювання економічних і соціальних результатів стратегічної діяльності підприємства повинна передусім оцінювати загальні показники ефективності діяльності ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» у спільному досягненні стратегічних завдань. По-друге, виміряти внесок відділу кадрів і окремих співробітників у досягнення загальних результатів. По-третє, система повинна визначати індивідуальні результати трудової діяльності працівника з точки зору їх внеску в досягнення стратегічних цілей. З іншого боку, система стратегічних показників ефективності для управління людськими ресурсами повинна включати економічні, соціальні, кількісні та якісні аспекти ефективності, враховуючи часові та просторові аспекти роботи організації. Важливою вимогою системи стратегічного вимірювання результатів діяльності компанії є можливість порівнювати подібні показники діяльності різних компаній, що працюють в одному бізнесі, з метою оцінки їх конкурентоспроможності на ринку.

В умовах ринкової економіки основним результатом стратегічного розвитку організації є отриманий прибуток, загальна продуктивність фірми і особливо співробітників, частка нового основного виробництва асортименту продукції, обсяг. Зайнята ринкова ніша, оцінка компанії за індексом

конкурентоспроможності, доданої вартості, ринкової вартості компанії, вартості частки ринку. Окрім кількісних вимірів стратегічних результатів діяльності ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ», система оцінки повинна включати якісні фактори. Якість робочого життя клієнтів, співробітників організацій.

Однак обмежувати стратегічні результати діяльності організації лише фінансовими показниками невірно. У разі надання пріоритету нематеріальним активам компанії ефективність її розвитку часто визначається ефективністю соціальних інвестицій, стійкістю та інноваційністю корпоративної культури, іміджем і репутацією компанії на ринку та рівнем соціальної відповідальності.

Публічні показники стратегічної ефективності управління персоналом включають задоволеність співробітників своєю роботою ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ», ефективність стратегічного лідерства, рівень мотивації до творчої та інноваційної діяльності, ефективність внутрішньої комунікації.

Ефективність стратегічного управління персоналом на рівні ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» можна оцінити за такими напрямками (шкала оцінювання):

- людські заслуги та інтелектуальна здатність працювати з людьми, розвиток виробничих потужностей, продукції, про що свідчать загальні річні інвестиції компанії в працевлаштування, навчання працівників, систему соціальної підтримки та обладнання, заходи корпоративної культури, поліпшення житлових умов; розвиток спорту та інших видів здорового способу життя, що перевищує кошти, що виділяються збутовим організаціям та інші технологічні та технічні методи;

- Поки впроваджуються кадрова стратегія та політика компанії, а також використання ресурсів, виділених для цільової діяльності (наприклад, збільшення інвестицій у людей і прибутків).

- рівень інформаційного забезпечення роботи з людьми (надійність облікових записів, обробка інформації про співробітників для аналітичних

компаній, доступ до систем оповіщення співробітників, розроблених компанією, надання офіційної, професійної та соціальної інформації безпосередньо співробітникам і на робочих місцях, компаніям-конкурентам і практика роботи співробітників інших організацій;

- Система управління компанією: регулярні зустрічі з керівниками співробітників та іншими співробітниками, порядок розгляду скарг і претензій співробітників, особлива увага до важливих дат (ювілеї, свята, дні народження, нагородження і т.д.) співробітників і керівництва, а також партнерів, постачальників, клієнти компанії;

- Рівень злагодженості та знань управлінської команди в питаннях управління персоналом, особливо в навчанні менеджерів, публікації гасел, книг і статей на кадрову тематику.

Важливою вимогою до побудови системи оцінки стратегічного управління персоналом ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» є взаємозв'язок показників, що дозволяє порівнювати результати діяльності різних ланок структури за однаковою оцінкою. критерії.

Така збалансована система показників ЗСП (balanced scorecard — BSC) створена Р. С. Капланом та Д. П. Нортон у 1992 р. і тепер є поширеною у практиці зарубіжних і частково - українських компаній.

Збалансована система показників ефективності дає можливість керівникам пов'язати стратегію компанії з набором взаємозалежних індикаторів, індивідуально розроблених для різних рівнів управління. Основне призначення системи полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, доведенні до кожного співробітника компанії, забезпеченні моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів. Більшість систем оцінювання ефективності базуються на річному бюджеті й оперативному плані компанії, тобто орієнтовані на короткострокові періоди й тактики, а не на стратегію.

Висновки до розділу 2

В результаті дослідження виявлено, що персонал підприємства ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» формується і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Змінюється його склад, структура загальноосвітній рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал підприємства, як сукупність найманих особистостей, є носіями придбаних і успадкованих якостей, таланту, освіти, знань, здоров'я, та ін., які використовуються в процесі трудової діяльності і повинні враховуватися в системі управління ним.

Проаналізовано проблеми та недоліки маркетингу персоналу підприємства ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ». Серед них основними є нестача персоналу на підприємстві та недостатня мотивація і кваліфікація більшості працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення стратегій маркетингу персоналу на ринку праці

3.1 Перспективні напрямки розвитку маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»

Концепцію навчання та розвитку можна розглядати як частину окремого напрямку стратегії компанії. Удосконалення систем знань та діяльності з інформаційної підтримки також є важливою частиною з точки зору навчання та розвитку ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ». Інвестиції в навчання та розвиток співробітників, впровадження нових методів якості та розвиток нових найкращих бізнес-практик є основними завданнями підприємства.

Теорія «задоволеності співробітників» розкриває фактори, що підвищують задоволеність співробітників роботою компанії. Загальновідомо, що працівник може «потрапити в компанію випадково», але не може «випадково залишитися». Теорія HR-BSC базується на концепції управління за цілями, згідно з якою стратегія реалізується лише тоді, коли цілі керівництва збігаються з цілями середнього працівника.

Аналізуючи поняття «задоволеність співробітників» ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ», слід пам'ятати, що мета є найбільш успішною, якщо:

- Надається з урахуванням ключових напрямків ефективності.
- Досяжна, але підвищена інтенсивність ритму роботи.
- встановлюється в зоні, яка знаходиться під контролем працівника і не перевищує його можливостей
- Узгодити загальні цілі компанії з планами регіону.
- Визначені орієнтири часу.

Завдяки наведеним вище пунктам кадровики ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» зможуть: швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, оцінювати виконання стратегії.

3.2 Удосконалення та впровадження інновацій в маркетинг персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»

Розвиток надає компаніям потрібні інструменти для досягнення цілей навчання. Навчання співробітників має бути спрямоване на реалізацію творчих здібностей, які будуть вкладені в досягнення стратегічних цілей компанії.

Специфічні аспекти навчання та розвитку персоналу включають:

Перепідготовка співробітників необхідна для поліпшення майбутніх перспектив компанії. Перепідготовка розглядається з двох аспектів: необхідного рівня перепідготовки та відсотка працівників, які потребують

перепідготовки. Потреба в перенавчанні оцінюється за «Стратегічними витратами на перенавчання».

Стратегічний навчальний комплекс = кількість співробітників, навчених конкретним завданням, пов'язаним зі стратегічним розвитком компанії / загальна кількість необхідних експертів. Це співвідношення являє собою розрив між майбутніми потребами та існуючими можливостями.

Підвищення кваліфікації — це підготовка працівників після базової підготовки, метою якої є постійне підтримання та вдосконалення техніко-економічних знань (поглиблених, вдосконалених, приведених у відповідність до вимог вищих посад), умінь і навичок. Для цього були організовані виробничо-економічні курси, цільові курси, вищі технікуми та методики праці.

- Потреба організацій у підвищенні кваліфікації своїх співробітників у зв'язку зі зміною зовнішнього і внутрішнього середовища, ускладненням процесу управління; Розвиток нових видів і сфер діяльності.

Підвищення кваліфікації – це здобуття якісної освіти після базової підготовки з метою постійного підтримання та вдосконалення знань про свою професію та економіку (досягнення відповідних вимог до вищого рангу). Тому компанії організовують курси і розсилають їх в університети та технікуми.

4. Розвиток кваліфікації персоналу в організації визначається тим, що розвинене управління персоналом, помітні нові методи та розроблені нові сфери діяльності.

5. Кваліфікація має бути природною, безперервною та орієнтованою на розвиток кар'єри. Реальний спосіб покращити свої навички:

- Оперативна та якісна робота;
- Налаштування управління;
- Готовність до роботи та нестандартних методів роботи;
- Отримання досвіду або вдосконалення навичок;
- Отримання мотивації;

Професійний розвиток є одним із найважливіших аспектів організації, і його слід включити в процес розвитку робочої сили.

Інформаційне забезпечення систем управління персоналом - це реалізовані рішення щодо обсягу, розміщення та організації інформації, що циркулює в системах управління в процесі експлуатації. Включає оперативну інформацію, стандартну довідкову інформацію, технічну та фінансову інформацію, системи класифікації та документації.

Системи управління можна розглядати як обробку інформації, тому чим краще обробка інформації, тим ефективніше нею можна керувати. Інформаційні технології беруть участь у вдосконаленні управління. Зараз важливі завдання управління персоналом вирішуються на основі інформаційних технологій.

- Управління документами;
- Персоніфікований облік пенсій та податків;
- Інформація про співробітників;
- Відбір нових кандидатів;
- Моніторинг використання ресурсів;
- Графік роботи навчання;
- Рахунок депонентів та підзвітних сум;

Мотивація - це процес спонукання людини до дії для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, воно дуже індивідуально і може мінятися під впливом мотивів і зворотному зв'язку з діяльністю людини.

Важливе значення в задоволенні потреб мають стимули. Стимул - це спонукання до дії або причина поведінки людини. Розрізняють чотири основні форми стимулів.

1. Примушування. У демократичному суспільстві на підприємствах використовуються адміністративні методи примусу: зауваження, догана, переведення на іншу посаду, сувору догану, перенесення відпустки, звільнення з роботи.

2. Матеріальне заохочення. Сюди відносять стимули в матеріальноречовій формі: заробітна плата, винагороди за результати, премії, компенсації, путівки і т.д.

3. Моральне заохочення. Стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини: подяки, почесні грамоти, урядові нагороди і т.д.

4. Самоствердження. Внутрішні рушійні сили людини, які спонукають його до досягнення. Поставлених цілей без прямого зовнішнього впливу.

Для молодих працівників (до 30 років) важливим є перспективність кваліфікації, престижність професії в суспільстві, можливість нових знайомств, сучасність робочого місця, а також досконалість використовуваної техніки і технології трудового процесу.

З віком працівники надають все більшого значення чистоті та гігієні умов праці, а також фізичним аспектам комфорту (тепло, світло, комфорт). Оцінки стосунків з керівництвом стають більш спокійними, а співробітники схильні шукати можливі хороші рішення на робочому місці, а не відстоювати лише свою точку зору.

Кар'єрні цілі чоловіків і жінок мають кілька відмінностей, які необхідно враховувати для досягнення успіху в кар'єрі. Наприклад, питання безпеки роботи для жінок важливіші, ніж для чоловіків. Жінки більш чутливі до умов праці, групового розуміння та поведінки керівництва.

Це мотивує, зміцнює та узгоджує особисті цілі зі стратегією компанії. Навіть кваліфіковані працівники, які мають доступ до всієї необхідної інформації, не можуть повною мірою брати участь в успішній роботі компанії, якщо вони не мотивовані та вільні приймати рішення. Оцінка ефективності мотивації та розширення можливостей працівників визначається на основі аналізу кількості пропозицій (на одного працівника). Компанія презентує досягнення та переваги, досягнуті завдяки реалізації цих пропозицій. Мотивація працівників до високопродуктивної праці визначається ступенем впливу таких факторів, як заробітна плата, система преміювання, моральні моделі мотивації продуктивності праці. Рівень мотивації компанії можна

оцінити за коефіцієнтом мотивації задоволеності співробітників. Запровадження корпоративної культури в компанії може зробити половину співробітників компанії більш продуктивною. Намагання або плани менеджерів підвищити продуктивність праці підприємства за допомогою методів матеріальної мотивації можливі лише в небагатьох випадках.

Важливо розуміти, що у великих організаціях існує багато неформальних груп, багато з яких довільно об'єднані в певну форму мережі. Робоча обстановка дуже сприяє створенню неформальних груп. Формальна структура та діяльність організації об'єднує людей, які щодня проводять разом багато часу, іноді більше року. В інших випадках люди, яких ви не бачите, часто проводять більше часу з друзями, ніж із родиною. Крім того, характер більшості завдань, які вони вирішують, вимагає від них постійного спілкування та взаємодії один з одним. Члени організацій багато в чому залежать один від одного, і природним результатом сильної соціальної згуртованості є спонтанна поява неформальних організацій.

Причини, які спонукають людей вступати в неформальні відносини, можна згрупувати наступним чином:

1. Почуття приналежності. Задоволення потреби в почутті приналежності - одна з найсильніших наших емоційних потреб. Оскільки більшість формальних організацій свідомо позбавляє людей можливостей соціальних контактів, робітники змушені звертатися до неформальних організацій, щоб ці контакти знайти.

2. Взаємодопомога. Природно, можна звернутися за допомогою до свого формального начальника. Однак одні вважають, що начальник може погано про них подумати (тут спрацьовує принцип «не створювати проблеми начальству»), інші бояться критики і т.п. У цих та інших випадках люди часто вважають за краще вдаватися до допомоги своїх колег.

3. Захист. Люди завжди знали, що сила - в єдності. В силу цього важливою причиною вступу в неформальну організацію є усвідомлена потреба в захисті.

4. Спілкування. Люди хочуть знати, що відбувається навколо них. Оскільки в багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів досить слабка, а іноді керівництво навмисно приховує від своїх підлеглих певну інформацію, доступ до неформального отримання інформації (чуток) можливий тільки в неформальній організації.

5. Симпатія. Люди часто приєднуються до неформальних груп просто для того, щоб бути ближче до того, хто їм симпатичний. Характеристики неформальних організацій. Неформальні організації одночасно можуть бути схожими і несхожими на формальні організації.

Різні корпоративні заходи, які мають співробітників до неформального спілкування, здатні підвищувати рівень лояльності персоналу організації або підтримувати його. Лояльність виражається не в прихильності до самої організації, а в нематеріальних факторах, таких як відданість своїй професійній діяльності і робочої команді.

3.3 Розробка нової концепції та стратегії маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених маркетингу персоналу, на сьогодні не існує чітко сформульованої концепції маркетингу персоналу, яка б враховувала положення, що відповідають управлінської діяльності підприємства.

Розглядаючи концепцію маркетингу персоналу, буде доречним звернутись до роботи І.Л. Петрової та І.В. Терона [8]. Автори висловлюють думку, за якою концепція маркетингу надає можливість зустрічного задоволення інтересів учасників ринку (тих, хто в пошуках роботи, роботодавців, посередників), дозволяє врахувати види конкуренції на ринку праці, забезпечуючи керованість поточного ринку праці як системи та визначаючи тенденції його розвитку у майбутньому. Згідно з твердженням авторів, регулювання ринку праці з позиції маркетингу ґрунтується на

положенні про свободу вибору суб'єктів, що здійснюється в умовах конкуренції. Таке трактування дещо обмежує діяльність маркетингу персоналу тільки на аналізі та прогнозуванні тенденцій на ринку праці; не пояснюється, саме з якою метою застосовується маркетинговий підхід та яку вигоду мають самі учасники ринку.

Персонал-маркетинг повинен спрямовуватись на взаємовигідне задоволення потреб обох сторін. Тож я пропоную спрямувати напрямок на трансформацію кадрового потенціалу з метою взаємовигідного задоволення потреб підприємства в персоналі та його компетенції, а також потреб реальних і потенційних працівників (у праці, умовах праці та можливостях розвитку) і посилення на цій основі позиції підприємства на ринку праці і на ринку основного виду діяльності.

Основним призначенням системи маркетингу персоналу є забезпечення одночасного задоволення інтересів персоналу та підприємства в особі власників. Перевагою є спрямованість діяльності на одночасне задоволення потреб роботодавця та персоналу, а також цільові групи персоналу (наявного та потенційного). У той же час не конкретизується, яким чином потреби повинні бути задоволені, адже, на мою думку, такі потреби не можуть бути покриті тільки шляхом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Узагальнюючи сказане, концептуальні положення маркетингу персоналу з позиції підприємства будуть такими.

1. Об'єктом загальної уваги ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» є цільові аудиторії персоналу (наявного та потенційного), а також їх потреби на ринку праці та вимоги, що вони висувають до потенційних та наявних роботодавців.

2. ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» інтегрує та координує діяльність із розрахунку забезпечення задоволеності персоналу, забезпечуючи покриття своєї потреби у персоналі саме за рахунок створення та підтримки задоволення персоналу. Отже, найголовнішим завданням

маркетингу персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» є визначення, з одного боку, потреб підприємства-роботодавця у персоналі (визначення кількісних та якісних характеристик необхідного персоналу), та, з іншого боку, виявлення тих вимог до роботодавця, що висуває персонал на ринку праці. Саме така двоспрямованість відрізняє маркетинг персоналу від інших видів діяльності, що пов'язані з персоналом (таких як, наприклад, пошук, рекрутинг, розвиток, навчання персоналу тощо). Вирішення зазначеної двосторонньої задачі відбувається на основі маркетингових досліджень зовнішнього та внутрішнього (по відношенню до роботодавця) ринку праці, на основі планування та реалізації необхідних заходів та контролю їх ефективності.

3. ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» пропонує те, що необхідно споживачу, та забезпечує покриття своєї потреби у персоналі за рахунок максимального задоволення його потреб. У пошуку необхідної робочої сили підприємство пропонує такий вид товару, який зміг би задовольнити потреби персоналу. У рамках реалізації маркетингу персоналу таким товаром є робоче місце, його якісні та кількісні характеристики, що пропонує підприємство персоналу (наявному та потенційному). Шляхом обміну підприємство отримує необхідну робочу силу (що є товаром персоналу), забезпечуючи задоволеність персоналу в робочих місцях (що є товаром підприємства).

Таким чином, беручи до уваги існування двох видів товару на ринку праці, концепція маркетингу персоналу може бути сформована з двох позицій: з позиції підприємства-роботодавця та з позиції персоналу.

Згідно з першою позицією, ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» намагається виявити потреби персоналу (потенційного та наявного) та відповідно задовольнити таку потребу персоналу шляхом надання своїх робочих місць (або посад) з відповідними кількісними та якісними характеристиками, задовольняючи тим самим свою потребу в необхідній робочій силі.

Згідно з другою позицією, персонал намагається виявити потреби роботодавця та відповідно задовольнити таку потребу підприємства шляхом надання своєї робочої сили з відповідними якісними та кількісними характеристиками, задовольняючи тим самим свою потребу в необхідних робочих місцях (або посадах).

На мою думку, доцільно розглядати маркетинг з позиції підприємства, оскільки вона цілком задовольняє положенням концепції маркетингу персоналу.

У цьому випадку логічно стверджувати, що потреба ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» в персоналі є першочерговою, оскільки за рахунок неї на підприємстві ініціюють побудову, впровадження та реалізацію даного виду управлінської діяльності всередині підприємства.

Висновки до розділу 3

У ході роботи було виявлено деякі проблеми та недоліки, такі як нестача персоналу на підприємстві, а також недостатня мотивація та кваліфікація більшості працівників підприємства.

Для вирішення цих проблем необхідно запровадити певні заходи:

1. Об'єктом загальної уваги має бути цільова аудиторія персоналу як наявного, так і потенційного. Також компанії необхідно передивитись умови праці які вони надають працівникам.

2. Необхідно сконцентрувати діяльність із розрахунку забезпечення задоволеності персоналу, забезпечуючи покриття своєї потреби у персоналі саме за рахунок створення та підтримки задоволення персоналу.

3. Необхідно розробити систему мотивації для працівників та запровадити навчання та майстер-класи для покращення стресотійкості та кваліфікації працівників.

Ефективність стратегічного управління персоналом ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» визначається ступенем його відповідності цілям організації. Щоб досягти такої відповідності, необхідно:

- проводити періодичний контроль наявних систем управління персоналом з погляду їх відповідності цілям товариства;
- притягати співробітників відділу кадрів до розроблення й перегляду стратегічних та короткотермінових планів організації;
- інформувати відділ кадрів про цілі організації і прогрес в їх реалізації;
- забезпечити постійну участь вищого керівництва організації в розробленні й перегляді систем управління персоналом;
- оцінювати (включаючи матеріальну винагороду) роботу з управління людськими ресурсами за результатами діяльності організації (міри досягнення організаційних цілей).

На мій погляд, найдієвішими методами підвищення ефективності стратегічного управління персоналом ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» є такі:

- 1) методи програмно-цільового управління;
- 2) методи діалогово-адаптивного управління;
- 3) методи економіко-математичного моделювання;
- 4) методи формування відданості працівників своїй організації.

Ефективність стратегічного управління персоналом в ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ» безпосередньо пов'язана з поведінкою співробітників організації, їх відданістю загальним ідеям, цінностям і цілям. Менеджери, які розуміють це, повинні використовувати різноманітні програми для підвищення лояльності співробітників, зміцнення взаємодії керівництва та отримання прибутку для компанії.

Одним із ефективних способів є систематичне групування співробітників різних відділів для спільної роботи в аналізі даних про ефективність діяльності цих підрозділів. Результати аналітичної роботи групи

використовуються для: навчання усіх співробітників навичкам ефективної роботи. Профілактики небажаної професійної поведінки працівників; Конфліктів, суперечок та вирішення спорів; Зниження напруги між керівництвом і співробітниками компанії.

Дії цих груп призводять до загальних правил взаємодії та змінюють бізнес-результати. Синергія виникає тоді, коли можливості компанії в цілому перевищують суму можливостей її співробітників і підрозділів. Все це є важливим джерелом зростання конкурентоспроможності, при збереженні стабільності та безперервності політики ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна зробити висновок, що застосування маркетингу персоналу є необхідним інструментом для здійснення ефективної кадрової політики та успішної діяльності підприємства загалом. Персонал є важливим ресурсом підприємства досягнення цілей якого та і успішне вирішення завдань, зокрема можливе лише при вмілому управлінні ним на принципах маркетингу. Саме маркетинг дозволяє підприємствам здійснювати аналіз ринку праці та прогнозування його кон'юнктури, аналіз кадрового потенціалу, наймання кращих фахівців в умовах їх нестачі, сприяти кар'єрному зростанню працівників, формування колективу, який би діяв злагоджено, а також здійснення контролю за його діяльністю.

Розвиток робочої сили – це інтегрований процес, який включає процес стратегічного розвитку, прогнозування та планування потреб і потреб у робочій силі, професійний розвиток та управління робочими місцями, організацію навчання, організаційну культуру та оптимізацію.

Розвиток робочої сили включає такі сфери, як навчання та розвиток, навчання, заміна, планування кар'єри та делегування.

Метою розвитку співробітників є підвищення працездатності співробітників для вирішення індивідуальних проблем і завдань на робочому місці та вдосконалення організації.

В даній роботі запропоновано методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом сучасних підприємств на засадах маркетингу на основі виокремлення основних етапів формування стратегії маркетингу персоналу, що дає змогу провести комплексний аналіз впливу факторів макро- та мікроринкового середовища ринку праці на підприємства, аналіз внутрішнього стану підприємства та визначення рівня узгодженості поточної стратегії управління персоналом підприємства із цілями та стратегією компанії під час впровадження аналітичного блоку дій з розробки стратегії управління персоналом, а також здійснити оцінювання поточного стану управління персоналом на підприємстві та на його основі запропонувати підходи до розробки стратегії управління персоналом.

Найважливішим шляхом професійного розвитку є професійне навчання, розвиток кар'єри та навчання. Основні причини переміщення працівників в організації: рішення атестаційної комісії, зміни форми роботи, посадової інструкції, окладу, концепції компанії, списку працівників організації та ін.

Кадровий рух компаній повинен організовуватися відповідно до кадрової політики окремих керівників малих компаній або представників великих і середніх компаній і здійснюватися працівниками адміністративних відділів. У хаотичних системах ефективність роботи низька. Сильний і цілеспрямований, єдиний рух має дійсно високий суспільний ефект.

Необхідність розвитку робочої сили зумовлена глибокими змінами сучасного ринку праці. Розвиток персоналу відноситься до ряду функцій, пов'язаних з розвитком співробітників і професійним розвитком. Сьогодні цей вузький погляд на розвиток співробітників змінюється.

На етапі розробки стратегії розвитку робочої сили необхідно:

1) спланувати кількість працівників (кількість, тип, навчання, кваліфікація тощо), необхідних для реалізації стратегії та підвищення конкурентоспроможності бізнесу;

2) визначити загальні зміни в кадровій структурі підприємства, включаючи такі показники, як плинність кадрів, набір кадрів, чисельність працівників пенсійного віку тощо;

На практиці існує кілька способів управління розвитком робочої сили. Перший реалізується у формі прямого просування працівників. Метою даної розробки є підготовка майбутніх працівників до керівних посад. Навчання зосереджено на виявленні та оцінці організаційних навичок і розвитку лідерства. Його метою є розширення знань і навичок, необхідних для виконання адміністративних функцій. В основі цієї моделі розвитку лежить функція резервування робочої сили.

Співробітники розвиваються професійно в усій організації. Як команда, співробітники використовують різні ресурси для розвитку своїх навичок, включаючи систему наставництва, регулярні навчальні програми та семінари, а також навчання на робочому місці над проектами. Передова технологічна освіта включає як навчання в класі, так і веб-програми. Для подальшого вдосконалення своїх знань і навичок працівники отримують професійні сертифікати та ліцензії та стають членами торгових асоціацій та професійних асоціацій.

Розвиток талантів і розвиток людських ресурсів є одним із найважливіших стратегічних напрямів діяльності управління персоналом, і воно спрямоване на розвиток найкращої якості компанії відповідно до поточних і майбутніх внутрішніх і зовнішніх змін.

У ході роботи було визначено:

- поняття, завдання, принципи та структуру розвитку персоналу на підприємстві ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

- Стратегічні методи розвитку співробітників організації ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

- Надано загальну характеристику компанії ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».
- Шляхи удосконалення діяльності працівників ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»;
- Розроблені рекомендації щодо впровадження реформ в управлінні розвитком персоналу на підприємстві ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ».

Управління людськими ресурсами має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей, зокрема підвищення фінансово-економічної ефективності бізнесу. Полегшення цього процесу вимагає: розширення можливостей аналізу та планування для визначення бачення; активна координація з іншими підрозділами та службами; Впровадження стандартів із активним залученням усіх працівників для досягнення запланованих фінансових показників на основі впровадження нової системи управління та сучасних технологій. Одним із найперспективніших напрямів управління персоналом є розробка та впровадження моделі кваліфікації персоналу ТОВ Торговий дім «КАМПУС КОТТОН КЛАБ»

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Белик В.Д. Формування системи управління персоналом в умовах кризи. Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет». Економічні науки. 2013. Вип. 152. С. 258-262.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
3. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - с. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19

4. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144-146.

5. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємства в Україні / П. Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3. – С. 36–39

6. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. - Київ : НТУУ. «КПІ імені Ігоря Сікорського». – 2017. – 528 с.

7. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу: <http://archive.nbuu.gov.ua>

8. Грішнова О. А. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств / О. А. Грішнова, О. Г. Брінцева // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2013. - Вип. 10. - С. 12-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_5

9. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.

10. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / 119 О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – С. 92–102.

11. Дегтярьова І. Б., Сітак Є. О. Економічні проблеми формування трудового потенціалу підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. № 2. С. 136-141.

12. Дехтяренко І. В. Аналіз методичних підходів та методів оцінки трудового потенціалу підприємства. Управління розвитком. 2013. № 23(163). С. 164- 166.

13. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [Електронний ресурс] / В. К. Данилко, О. І. Гриценко. – URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.

14. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – С. 100-104.

15. Дибленко В. І., Шевченко О. О., Ракова С. О. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. Вісник КНУТД. 2012. № 6. С. 277-281.

16. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // Modern economics. - 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9

17. Дзямулич М. І., & Шматковська Т. О. (2020). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. Економічний форум, 1(3), 138-142. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>

18. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління / Євтушевський В.А. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с 120

19. Живко З.Б. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства / З. Б. Живко, Л. В. Кухарська, Ю. Я. Зінчук // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. - Серія економічна. - 2018. - Випуск 2. - С. 145-155.

20. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.

21. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного

університету ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.

22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2002. 345 с.

23. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.

24. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): монографія / В. В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

25. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.

26. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, елект. наук. вид., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>

27. Калина, А.В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку [Текст] / А.В. Калина // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – Т. 2. – С. 250- 254.

28. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. – С. 167-169.

29. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>.

30. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1.

31. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163. 122

32. Лібанова, Е. М. Ринок праці: навч. посібник / Е. М. Лібанова. – Київ: Центр навч. літ-ри, 2003. – 224 с.

33. Малахова, В.М. Збалансована система показників, їх розробка та аналіз [Текст] / В.М. Малахова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – вип. 12. Ч. 1. – С. 266-273.

34. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «економіка», державний гуманітарний університет ім. п. могили. – 2010. – Випуск 132, т. 145. – С. 108- 114.

35. Мельничук Д.П., Управління персоналом / Мельничук Д.П., Крушельницька О.В., навч. посібник, видання друге, перероблене й доповнене, К. 2005.

36. Німуха Ю.К. Особливості управління персоналом в ІТ-компаніях. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – С. 81

37. Офіційний сайт ТОВ «Мережа Ланет» URL: <https://www.lanet.ua/>

38. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту: [текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.

39. Партика, І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства / І. В. Партика // Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород, 2019. – Вип. 25, Ч. 2. – С. 51-54

40. Пругіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Пругіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - с. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47

41. Петрова І. Л., Управління змінами / Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. // Київ, 2007.

42. Петрушенко М. М., Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / М.М. Петрушенко; Сумс. держ. ун-т. – Суми, 2007. – 22 с. 123

43. Ровенська В. В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства. Економіка і організація управління. 2014. № 3(19) – 4(20). С. 215-220.

44. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1308>.

45. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с

46. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства. Дис. канд. економ. Наук. Харків. Харківський національний економічний університет, 2006. 203 с.

47. Серікова О. М. Кваліметрична оцінка використання трудового потенціалу підприємства. Економіка: реалії часу. 2015. № 4 (20). С. 106-111.

48. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Г. Г. Савіна, Є. І. Бочкарева, А. М. Щербина //

Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 82-93.

49. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Финансы, учет, банки. 2016. № 1 (21). С. 288-294.

50. Цимбалюк. С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ: КНЕУ, 2014. – 479 с.