

УДК 658.562.012.32

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-245-250

ТЕЛЬНОВ А. С., РЕШМІДІЛОВА С. Л.

Хмельницький національний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

У статті обґрунтовано необхідність застосування маркетингового підходу до управління персоналом в сучасних умовах. Запропонована дискретна оцінка ділових якостей працівників підприємства. За результатами оцінки запропоновано напрями вдосконалення ділових якостей персоналу підприємства. Виявлено проблеми в управлінні персоналом на підприємстві та запропоновано напрями реалізації маркетингу персоналу.

*Ключові слова:* персонал, маркетинг персоналу, дискретна оцінка, ділові якості, методи оцінки персоналу, управління персоналом.

TELNOV A., RESHMIDILOVA S.

Khmelnyskiy National University

## MARKETING TECHNOLOGIES OF ADVANCEMENT OF QUALITY COMMODITIES: FOREIGN EXPERIENCE

Modern enterprises use personnel marketing tools to solve the need planning, selection and evaluation of personnel, which has become one of the most important factors in the development of enterprises in a competitive market. The current state of the labor market necessitates the use of a marketing approach to personnel management, on the basis of which there is a real opportunity to achieve quality of work and production efficiency without the involvement of additional resources. This requires deepening the conceptual framework of personnel marketing and improving the marketing methods of staff assessment.

The purpose of the article is a ground of the methodical going near the estimation of professional qualities of workers enterprises as straight to marketing of personnel. In the article the necessity of application of the marketing going is reasonable near a personnel management in modern terms. Reasonably, that perfecting marketing of personnel, it is necessary to realize such his directions, as acquisition of competence of personnel, his stimulation and development. Methodical bases of estimation of professional qualities of workers of enterprise offer on the basis of discrete estimation. Directions of perfection of professional qualities of personnel of enterprise offer on the basis of the conducted estimation. The results of estimation of personnel are used as criteria: rise in wages, advancement in position, determining size of bonus, translation on other position, realization of studies and internship. Collection and treatment of the got answers, analysis of activity of department of personnel management, allowed to define aims and tasks of personnel management. Defects are educed in a personnel management at enterprise and directions of realization of marketing of personnel offer.

*Keywords:* personnel, marketing of personnel, discrete estimation, professional qualities, methods of estimation of personnel, personnel management.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства використовують інструменти маркетингу персоналу під час вирішення проблеми планування потреби, підбору й оцінки персоналу, який став одним з найважливіших чинників розвитку підприємств в умовах ринкової конкуренції. Сучасний стан ринку праці зумовлює необхідність застосування маркетингового підходу до управління персоналом, на основі якого є реальна можливість для досягнення якості праці і результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів. Для цього необхідними є поглиблення концептуальних основ маркетингу персоналу та удосконалення маркетингових методів оцінки персоналу.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти маркетингових інструментів в управлінні персоналом досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як О. Білецький, В. Воронкова, Т. Глушман, В. Кармазін, В. Колпаков, О. Кобяк, О. Криворучко, І. Петрова, В. Савченко, О. Сардак, М. Шостак та інші [1–5]. **Метою статті** є обґрунтування методичного підходу до оцінки ділових якостей працівників підприємств як перспективного напрямку маркетингу персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними передумовами маркетингу персоналу є організаційна структура управління, стан кадрового потенціалу підприємства, наявність вакансій у штатному розкладі, фірмовий стиль управління тощо. Узагальнення вітчизняних праць з проблеми маркетингу персоналу дозволило виділити основні його напрями, а саме: визначення витрат на залучення і розвиток персоналу; вибір шляхів покриття потреб у персоналі; розповсюдження знань про маркетинг персоналу серед керівників підприємств; створення й підтримка регіональної інформаційної мережі, що дозволяє виявити попит і пропозицію, ступінь конкуренції на ринку робочої сили та кваліфікаційні вимоги, які висувають роботодавці.

Відміною особливістю сучасних промислових підприємств, які орієнтовані на споживача, є компетенція працівників як об'єкту маркетингу персоналу підприємства. Удосконалюючи маркетинг персоналу, необхідно реалізовувати такі його напрями, як придбання компетенції персоналу, його стимулювання і розвиток. Для прогнозування своїх потреб підприємство повинно мати чітко описані посади і всі функції, які виконують для реалізації поставлених задач; визначити необхідний склад компетенцій під

кожну з посад; провести аналіз взаємозв'язку між посадами за складовими компетенціями. В дослідженні застосовано дискретну оцінку з метою підвищення ефективності використання персоналу. Дискретна оцінка являє собою порівняння працівників за спеціальними можливостями, результатам діяльності і аналіз прагнення до успіху з еталонними величинами. Алгоритм ефективності дискретної оцінки: мета аналізу – об'єкт спостереження – точність отриманих результатів.

Результати оцінки персоналу застосовуються в якості збільшення заробітної плати, просування на посаді, визначення розміру премії, переведення на іншу посаду, проведення навчання і стажування. Для того, щоб правильно встановити порядок проведення оцінки персоналу, необхідно вибрати групу оцінок, які відповідають її призначенню і об'єкту; розробити порівняльну методику оцінки, яка дозволяє представити об'єктивні і порівняльні результати; призначити експертів, які можуть представити справедливую оцінку і по можливості усунути суб'єктивізм оцінки. Суб'єктами оцінки стали працівники: менеджери (директор підприємства, керівники відділів), спеціалісти, робітники. Оскільки вони відрізняються між собою характером діяльності, доцільно проводити оцінку за показниками, які відповідають тому чи іншому роду діяльності.

Показники можливостей, знань і вмінь керівника оцінюються за наступними критеріями:

Лідерство – можливість організувати працівників за критеріями:

- розуміння стратегії підприємства;
- цілеспрямованість праці;
- уміння ефективно організувати підлеглих;
- уміння впливати на колектив.

Виконання завдань – активність, рішучість, вміння об'єктивно сприймати ситуацію; уміння об'єктивно віддавати накази; уміння правильно сприймати ситуацію, що склалась і приймати рішення; уміння спілкуватись з клієнтами і користуватись їх підтримкою; наполегливість в роботі.

Інноваційні здібності – можливості розробляти, проектувати, створювати інноваційний продукт:

- уміння бачити перспективу;
- здатність використовувати нові ідеї для вирішення конкретних питань;
- уміння організувати роботу в перспективі на майбутнє і приймати відповідні рішення.

Спеціальні знання і досвід:

- достатність знань для ведення маркетингових, юридичних і технічних питань;
- достатність досвіду в певній сфері діяльності;
- активність в оволодінні нових методів роботи.

Внесок в діяльність підприємства – якість роботи, досягнення:

- якість виконання обов'язків;
- відповідальність за доручені завдання;
- довіра з боку менеджерів і підлеглих.

Документування – відповідальність за ведення і облік документів:

- оперативне реагування на отримані документи;
- ефективне забезпечення документами управлінського рішення;
- своєчасна реєстрація інформації в документах.

Показники оцінюються в балах за формулою [1, с. 222]:

$$\sum_{i=1}^n S_i = \frac{n(n+1)}{2}, \quad (1)$$

де  $S_i$  – кількість балів за  $i$ -м фактором,  $n$  – кількість факторів, що оцінюються.

Крім показників можливостей, знань і вмінь керівника оцінюються результати діяльності і ступінь їх досягнення: результати виконання поставлених задач: збільшення клієнтів, збільшення прибутку, раціоналізація діяльності, скорочення витрат, скорочення об'єму робіт, покращення якості виконання робіт, керівництво підлеглими, оцінка ситуації, яка склалась; ступінь досягнення поставленої мети; результати покращення діяльності у порівнянні з попереднім роком; складність виконання задачі в ситуації, що склалась; рівень виконання задач у порівнянні з іншими особами того ж рангу. Оцінка прагнень і зусиль відбувається за критеріями: прагнення досягти мети; активність у вирішенні проблем, пов'язаних із ситуацією; прагнення постійно підвищувати свої знання і вміння, удосконалювати особисті можливості. Показники оцінки заносяться в карту оцінки працівника з метою виявлення можливостей, які використовуються в якості критерію просування по службі, збільшення заробітної плати, переведення на іншу посаду. Для оцінки пропонуються:

- лідерство в менеджменті – можливість організувати роботу, приймати рішення, наставляти підлеглих ( $L$ );
- виконання задачі – активність, рішучість, вміння сприймати ситуацію, яка склалась і вирішувати питання в колективі ( $Z$ );
- інноваційні здібності – можливість розробляти, проектувати і створювати нове ( $Inn$ );

- спеціальні можливості – стратегічні знання, досвід роботи з персоналом (*S*);
  - уміння працювати з документами (*D*);
  - внесок в діяльність підприємства – якість роботи, досягнення (*V*).
- Для оцінки застосовується формула [1, с. 222]:

$$Y_e = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m Y_j, \quad (2)$$

де  $m$  – кількість експертів;

$Y_j$  – оцінки  $j$ -го фактора.

Так, експертами можуть бути: 1 ранг – бригадир, 2 ранг – керівник відділу, 3 ранг – заступник керівника управління, 4 ранг – керівник головного управління. Дискретна оцінка ефективності управління персоналом виявляє точні та об'єктивні показники. Крім того, експерти різних рангів можуть проводити спостереження одразу за багатьма об'єкт-працівниками. З урахуванням оцінки розробляється план спостереження за об'єкт-працівником, результати спостереження заносять в карти 1 чи 2.

Використання оцінки персоналу покажемо на прикладі виробничого підприємства Літма Лтд. Результати бальної оцінки ділових якостей персоналу для начальника відділу управління персоналом, технолога, конструктора, маркетолога, наладчика обладнання представлено на рис. 1–5.

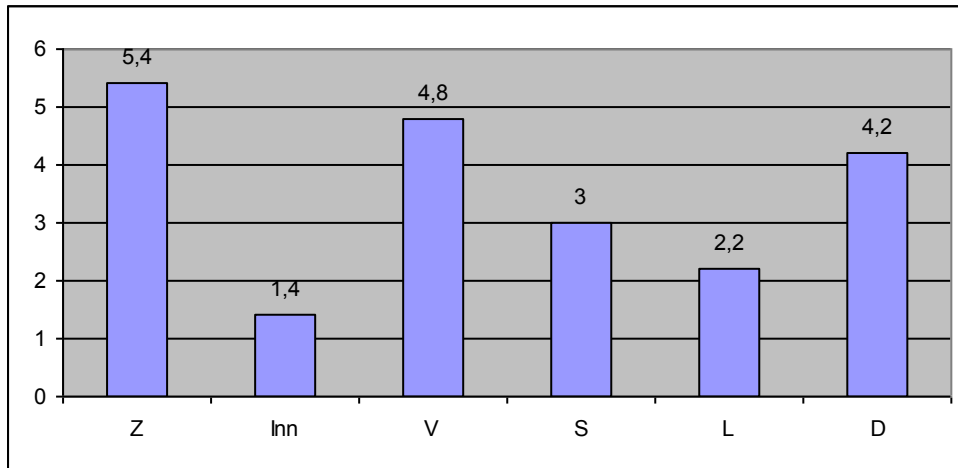


Рис. 1. Результати бальної оцінки якостей начальника відділу управління персоналом

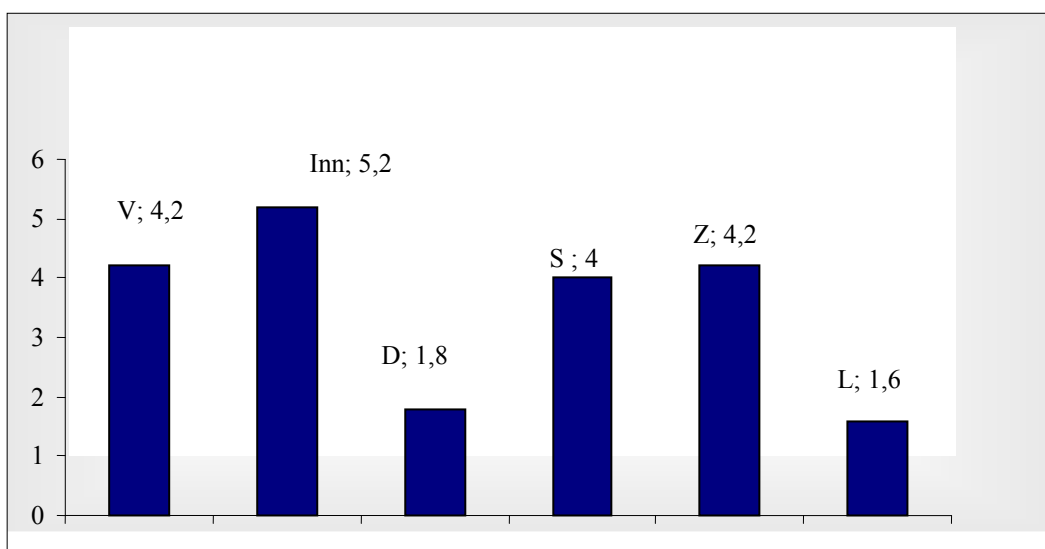


Рис. 2. Результати бальної оцінки якостей конструктора

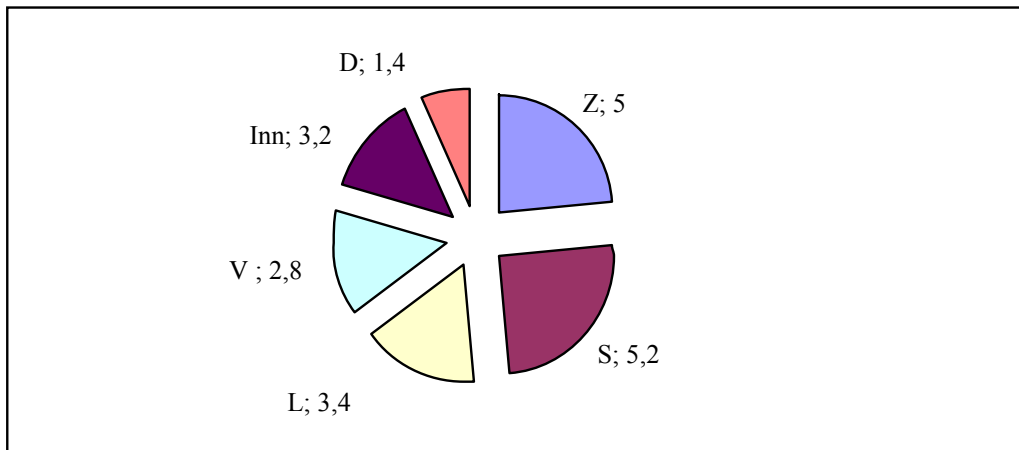


Рис. 3. Результати бальної оцінки якостей налагодчика обладнання

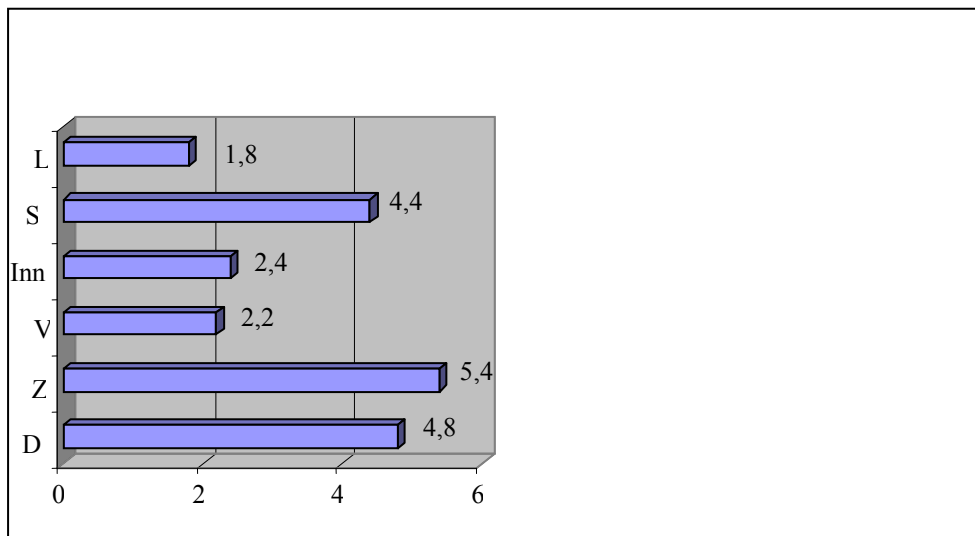


Рис. 4. Результати бальної оцінки якостей технолога

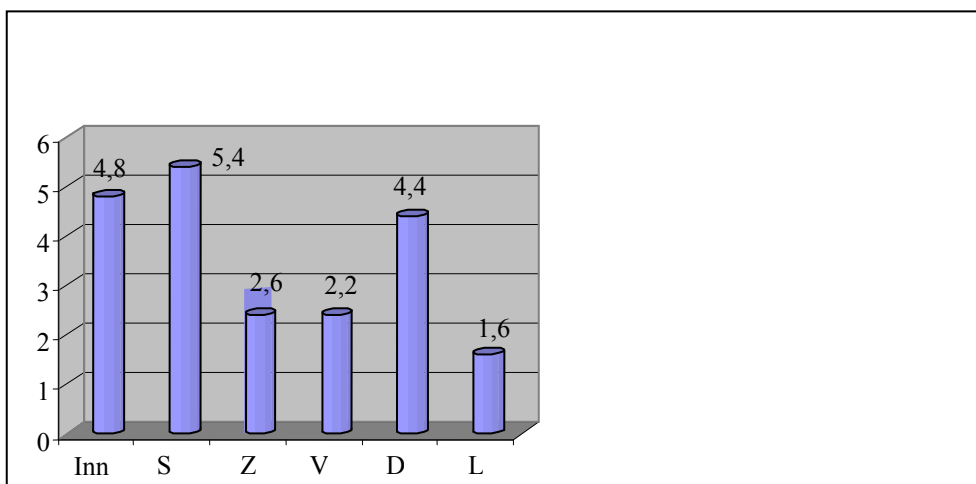


Рис. 5. Результати бальної оцінки якостей маркетолога

Як видно з отриманих результатів оцінки, для кожного з управлінців визначена своя градація значущості якостей залежно від специфіки їх роботи та обраної посади. Виключаючи з дослідження найменш значимі фактори (три фактори), отримуємо середню оцінку для кожного керівника, за допомогою якої є можливість визначити цілі використання результатів оцінки персоналу (таблиця 1).

Таким чином, результати оцінки персоналу можуть бути використані в якості мотивації шляхом збільшення заробітної плати та просування на посаді, преміювання; направлення на подальше навчання. Така методика оцінки діяльності персоналу підвищує якість праці, стимулює зацікавленість до праці,

викликає довіру до керівництва підприємства, робить відносини між керівниками і колективом більш гнучкими і доброзичливими, а оцінку праці більш справедливою.

Таблиця 1

## Цілі використання результатів оцінки управлінців

Посада	Оцінка керівника	Цілі використання результатів оцінки керівників				
		Збільшення зарплати	Просування на посаді	Визначення розміру премій	Переведення на іншу посаду	Навчання і стажування
Наладчик обладнання	4,53	+	+			+
Технолог	4,86			+		
Начальник відділу управління персоналом	4,8			+		
Конструктор	4,53			+		+
Маркетолог	4,86	+		+		

Також виявлені такі проблеми в управлінні персоналом відсутність бюджету на розвиток персоналу, завантаження керівництва плинною роботою; відсутність кандидату, який задовольняє вимоги, що висувуються до керівника служби персоналу. Самі працівники визначали проблему своїх підрозділів наступним чином: „Слабка взаємодія і недостатня координація між підрозділами, службами і посадовими особами в існуючій структурі управління персоналом”. Наступні кроки діагностичного обстеження показали типовість недоліків в системі управління персоналом. Збір і обробка отриманих відповідей, аналіз діяльності відділу управління персоналом, дозволили визначити цілі та задачі управління персоналом. Перш за все, необхідне визначення цілей системи управління персоналом. Результати діагностики дають уявлення про те, які задачі стоять перед системою управління персоналом та її виконавцями.

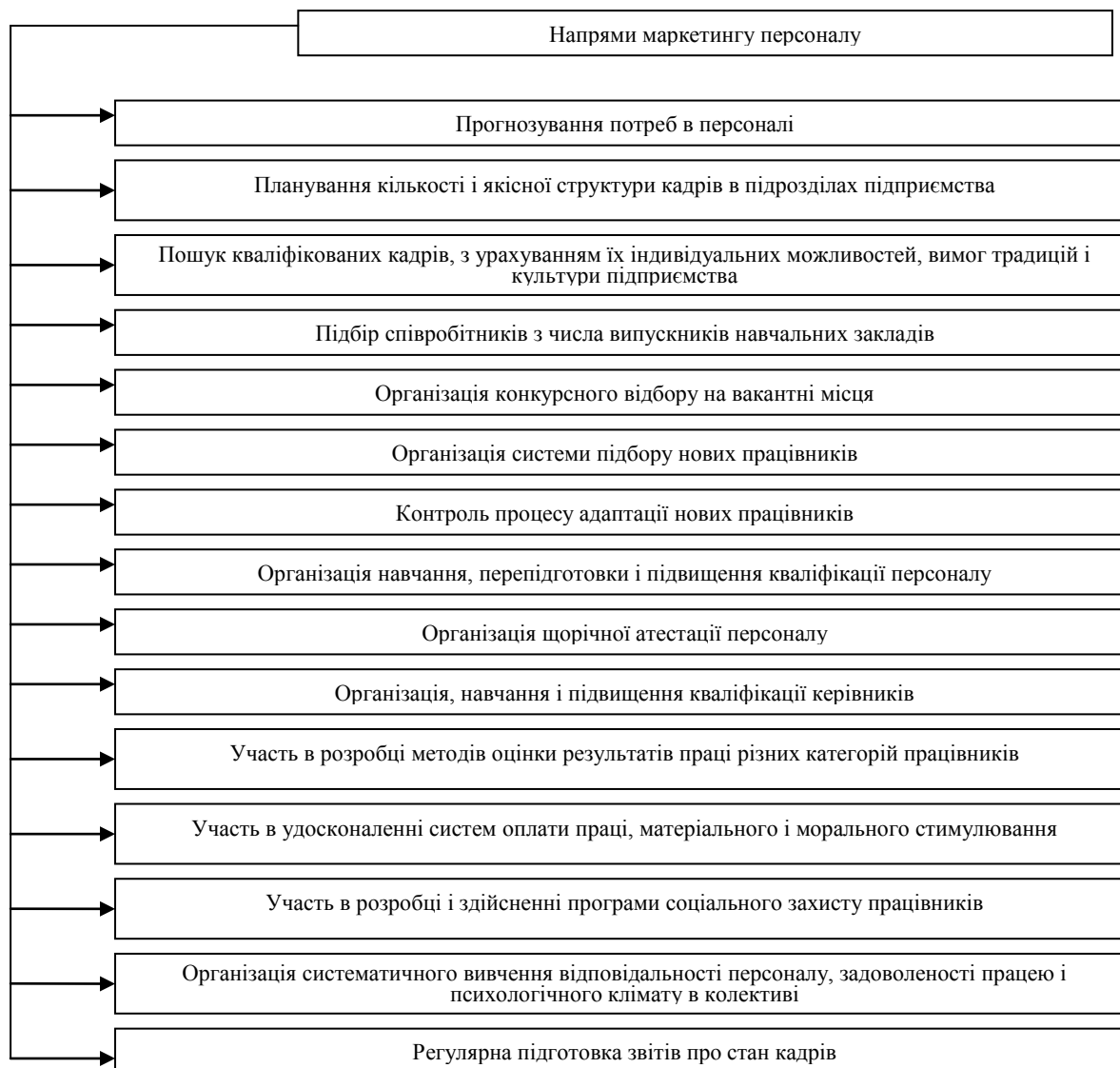


Рис. 6. Напрями удосконалення управління персоналом

Найбільш важлива частина інформації була отримана при дослідженні виробничого процесу, оскільки недоліки в управлінні персоналом виявляються у виробництві як відхилення від назначеного прибутку, порушення ритмічності, які свідчать про недостатній професіоналізм персоналу і відсутність маркетингового підходу до управління. Розв'язання задач управління персоналом доцільно здійснювати з використанням принципів маркетингового підходу, визначаючи шляхи їх досягнення, створюючи відповідні механізми управління, забезпечуючи комплексне планування роботи з персоналом (рис. 6).

Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність управління персоналом на Літма Лтд та вирішити ряд проблем, які були виявлені нами в процесі опитування працівників підприємства. Вони мають стати одним з організаційних підходів до формування маркетингового управління персоналу на підприємстві.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що дискретна оцінка ділових якостей персоналу дозволяє виявити існуючі здібності і можливості персоналу, а також напрями стимулювання його діяльності. Це допомагає керівництву підприємства у визначенні напрямів змін в системі управління на засадах маркетингу персоналу відповідно до сучасних потреб виробництва.

### Література

1. Кармазін В.А. Маркетинг персоналу як фактор реалізації кадрової стратегії підприємства / В.А. Кармазін, О.О. Пермінова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 20, ч. 1. – С. 168–175.
2. Сардак О. В. Особливості політики управління персонал-маркетингом підприємств / О. В. Сардак // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 132–139.
3. Кобяк О. В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців / О. В. Кобяк // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 10. – С. 77–82.
4. Криворучко О. М. Обґрунтування та вибір напрямів реалізації маркетингу персоналу підприємства / О. М. Криворучко, О. І. Гладка // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 338–344.
5. Глушман Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства / Т. М. Глушман // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. – 2016. – Вип. 14. – С. 322–326.
6. Тельнов А.С. Управління якістю праці на промислових підприємствах : [монографія] / А.С. Тельнов. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 290 с.

### References

1. Karmazin V.A. Marketingh personalu yak faktor realizatsii kadrovoy strategii pidpriyemstva / V.A. Karmazin, O.O. Perminova // Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2011. – Vyp. 20, ch. 1. – S. 168–175.
2. Sardak O. V. Osoblyvosti polityky upravlinnia personal-marketinghom pidpriyemstv / O. V. Sardak // Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ekonomichni nauky. – 2014. – № 3. – S. 132–139.
3. Kobiak O. V. Marketingh personalu yak vyd informatsiinoho zabezpechennia rynku pratsi molodykh fakhivtsiv / O. V. Kobiak // Aktualni problemy ekonomiky. – 2006. – № 10. – S. 77–82.
4. Kryvoruchko O. M. Obgruntuvannia ta vybir napriamiv realizatsii marketinghu personalu pidpriyemstva / O. M. Kryvoruchko, O. I. Hladka // Biznes Inform. – 2013. – № 5. – S. 338–344.
5. Hlushman T. M. Marketingh personalu yak instrument realizatsii kadrovoy polityky pidpriyemstva / T. M. Hlushman // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky : elektronne naukove fakhove vydannia. – 2016. – Vyp. 14. – S. 322–326.
6. Telnov A.S. Upravlinnia yakistiu pratsi na promyslovykh pidpriyemstvakh : [monohrafiia] / A.S. Telnov. – Khmelnytskyi : KhNU, 2005. – 290 s.

Рецензія / Peer review: 16.09.2019

Надрукована / Printed: 05.11.2019