

Маркетингове оцінювання кадрового потенціалу підприємства

У статті розглянуто проблемні питання щодо застосування маркетингового оцінювання при формуванні та використанні кадрового потенціалу підприємства. Сформульовано теоретичні основи щодо визначення й трактування кадрового потенціалу підприємства. Визначено напрями та методи здійснення маркетингового оцінювання кадрового потенціалу.

Ключові слова: кадровий потенціал, маркетинг, маркетингове оцінювання, маркетинг персоналу.

Постановка наукової проблеми та її значення. Для формування успішної ринкової стратегії, реального оцінювання перспектив і напрямів розвитку промислового підприємства, а також для формування управлінських рішень про доцільність його інвестування потрібна всебічна оцінка як середовища, у якому працює підприємство, так і самого підприємства, конкурентоспроможності його та його продукції, рівня організації управління й виробництва, а також кадрового потенціалу. Це, насамперед, пов'язано з тим, що сукупний потенціал підприємства переважно реалізовується завдяки його кадровому складнику.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства і його конкурентоспроможність, а також оцінювання його сукупного потенціалу здійснюються в ході управлінського обстеження, яке проводять для вироблення управлінських рішень стратегічного характеру й управління, що не виключає застосування результатів обстеження та для виконання різноманітних тактичних завдань.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Потрібно зазначити, що теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти оцінювання кадрового потенціалу підприємств достатньо докладно висвітлено в працях вітчизняних науковців, а саме: В. Васильченка, А. Гриненка, О. Грішнєвої, Г. Завіновської, Є. Качана, Л. Керб, О. Олексюка, І. Репіної, О. Федоніна й ін. Проте, незважаючи на достатньо ґрунтовне опрацювання цього питання, наявність значного масиву праць науково-практичного характеру стосовно розробки цієї багатогранної проблеми, недостатньо повно, на наш погляд, досліджено проблематику маркетингового впливу на формування та оцінювання кадрового потенціалу промислового підприємства, адекватного сучасним реаліям.

Мета й завдання статті. Мета дослідження – вивчення кадрового потенціалу підприємства, його місця та ролі в сукупному потенціалі; підходів до формування й оцінювання кадрового потенціалу промислового підприємства; поглиблення знань про закономірності, принципи та особливості забезпечення конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства; допомога фахівцям підприємств у розв'язанні проблем щодо вивчення конкурентного ринку й аналізу діяльності підприємства в умовах впливу зовнішнього макро- й мікросередовища, розроблення альтернативних та обґрунтування вибору найбільш раціональних стратегій розвитку й рішень стратегічного характеру.

Головне завдання статті – вивчення новітніх методів і засобів ефективного впливу на формування та використання кадрового потенціалу підприємства; забезпечення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання; набуття практичних навичок маркетингового оцінювання як необхідної складової частини раціонального управління кадровим потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Зупинимось докладніше на характеристиці кадрового й виробничого потенціалів. Поняття «кадровий (трудоий) потенціал» відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Останнім часом на нього все більше звертають увагу як на основний елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здатності всіх людей, зайнятих у цій організації, які виконують певні завдання.

Аналізуючи різні визначення поняття «кадровий потенціал», можна дійти висновку, що еволюція категорії відображає глибокі зміни змісту всієї системи економічних понять, у центрі якої розташований працівник як головна продуктивна сила. Економічний аспект, зі свого боку, означає результативність, ефективність діяльності й відповідний підхід із цих позицій до всіх якостей працівника. Отже, він ставиться до вибору найбільш адекватних цілей розвитку й досягнення їх із найменшими витратами праці та ресурсів. Первинні аксіоматичні складники кадрового потенціалу – це потреби й праця, результати та витрати.

В економічній теорії й практиці використовують у тій або іншій формі конкретні якісні характеристики кадрового потенціалу: його чисельність, структуру, знання, професійний склад, кваліфікацію, навички, накопичений виробничий досвід; особисті характеристики працівників: здоров'я, утворення, професіоналізм, здатність до творчості, моральність, різнобічний розвиток, активність.

Категорія «кадровий потенціал» розглядає сукупного працівника не просто як учасника виробництва, а як невід'ємний і рушійний початок усіх стадій відтворювального процесу, як носія суспільних потреб; виконує функцію цілепокладання, об'єктивно породжує та суб'єктивно задає стратегічні й тактичні цілі розвитку економіки.

Довгий час в економічній науці та виробничій практиці питання про пропорції в розвитку речовинних і нематеріальних елементів виробництва, між матеріально-виробничою базою й розвитком соціального (людського) фактора перебувало (та й зараз перебуває) в стані невизначеності. На думку А. Омарова, «...у людини звикли бачити в першу чергу "трудоий ресурс", але ніяк не багатоскладову й конкурентну особистість» [2, с. 7]. Соціальний аспект трудових ресурсів виражається, на наше переконання, у їх розгляді з позицій обліку людського потенціалу, економічним проявом якого, власне кажучи, є кадровий потенціал.

Останнім часом усе більший розвиток одержує підхід до розгляду трудового потенціалу як елемента людського фактора виробництва, тобто як соціально-економічного явища. При цьому в понятті «трудоий потенціал» основним елементом усе-таки є слово «потенціал», тобто можливість реалізації чого-небудь. Отже, можна говорити про його нагромадження, у тому числі й у вигляді людського капіталу, про його величину як ступеня нагромадження, про його реалізацію, у тому числі й у вигляді використання трудових ресурсів. Водночас у численних публікаціях кадровий потенціал ототожнюють із трудовим, хоча, як ми вважаємо, ці поняття відрізняються одне від одного.

Відтак поняття кадрового потенціалу варто розглядати в контексті «потенціалу» взагалі. Звідси кадровий потенціал – це можливості певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути введені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до їхніх посадових обов'язків і поставлених перед суспільством, регіоном, колективом завдань на певному етапі розвитку. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дає можливість здійснити всебічний аналіз будь-якої категорії працівників на основі обліку об'єктивних економічних законів відповідно до обраного об'єкта, предмета дослідження, а також його мети й завдань.

Зміст кадрового потенціалу й основні його риси, на наше переконання, можна сформулювати, виходячи з такого визначення кадрів: кадри – це кваліфіковані, спеціально підготовлені для тієї або іншої діяльності працівники. Кадровий потенціал закладений у тих функціях працівника, які він виконує як професіонал і які, відповідно до його здібностей, знань, досвіду, можуть забезпечити ефективне функціонування виробництва [2].

Тому аналіз кадрового потенціалу потрібно проводити, зважаючи на економічні передумови, у тісному взаємозв'язку з науково-технічним, трудовим, виробничим потенціалом, які безпосередньо впливають на кількісні і якісні параметри кадрового потенціалу, закономірності його розвитку й ефективного використання.

Одним із ключових моментів ефективного використання потенціалу взагалі є його відтворення. Спробуємо розглянути процес відтворення кадрового потенціалу. На нашу думку, його варто розділити на чотири фази.

Першою фазою відтворювального процесу робочої сили є фаза її виробництва. Це біологічне, матеріально-речовинне, морально-етичне відтворення робочої сили. Потрібно, щоб людина просто народилася, для чого повинні бути відповідні умови. Для цього створюється родина, умови для народження здорової дитини, її навчання й виховання. Лише тоді народжена дитина стане перетворюватися в елемент кадрового потенціалу. Якщо розглянути цю фазу щодо формування кадрового потенціалу, то саме тут відбувається визначення пріоритетів у розвитку кадрів, тобто вибір конкретних напрямів, професій, спеціальностей, кваліфікацій, у яких суспільство відчуває потребу для нормального розвитку. При цьому відзначимо, що якщо на першому етапі реформування економіки в нашій країні за інерцією тривала підготовка працівників-виробничників, тоді як не вистачало економістів, юристів, менеджерів, фінансистів, те зараз можна говорити про зворотні тенденції. Це свідчить про відсутність у цей час державного підходу до підготовки кадрів.

Друга фаза відтворювального процесу (умовно назвемо її «споживання робочої сили») – це не просте використання робочої сили, а діяльність конкретних працівників, у ході якої розкривається їхній трудовий і творчий потенціал. Специфіка робочої сили полягає в тому, що процес її споживання одночасно є й процесом її виробництва, тому що, з одного боку, можна здійснювати підготовку робочої сили з відривом від виробництва у відповідних навчальних закладах (школах, ВНЗ, на курсах тощо), а з

іншого – процес виробництва робочої сили може відбуватися безпосередньо на робочих місцях у процесі її споживання. Праця на конкретному робочому місці являє собою процес нагромадження певного досвіду, знань, навичок. На цій фазі кадровий потенціал відтворюється в процесі виробництва.

Третя фаза відтворювального процесу кадрового потенціалу – розподіл робочої сили. За допомогою відповідних соціально-економічних механізмів потрібно забезпечити якісну й кількісну відповідність робочої сили та робочих місць, тісний зв'язок планів виробництва, капітальних вкладень із наявністю необхідної «критичної» маси трудових ресурсів.

І, нарешті, відтворювальний процес не можна представити без фази обміну, тобто процесу наймання або, власне кажучи, купівлі-продажу робочої сили, що становить основу ринку праці.

Специфіка відтворювального обороту кадрового потенціалу визначається впливом на нього природних і демографічних факторів.

Для працівників сфери управління кадровий потенціал виступає об'єктом і суб'єктом впливу. Як об'єкт він розглядається як сукупність елементів, пов'язаних із підготовкою безпосередньо самого кадрового потенціалу. Як суб'єкт впливу являє собою кадри, на які впливає для формування кадрового потенціалу в межах розв'язуваних завдань. Той факт, що без задоволення все ширшого кола матеріальних, соціальних і духовних потреб більшої частини населення неможливий нормальний розвиток держави й тим більше її життєздатність у світовій економічній системі, став економічною аксіомою. В умовах постіндустріального суспільства всяке відновлення має риси інтенсивного, якісного розвитку. При цьому всі великі економічні перетворення містять загальний корінь, глибинну першопричину, що у своєму розвитку визначається як сутність усієї системи нових економічних явищ.

Головна риса нинішнього етапу розвитку економіки – посилення ролі якісних змін, прискорення процесів ламання старого й віджилого та, відповідно, відновлення й динамізм перетворень загалом. Такий економічний розвиток можливий лише на основі всебічного підвищення ролі людини як активного й перетворювального елемента продуктивних здатностей.

При переході до сучасної стадії розвитку відбувається зміна економічної парадигми. Раніше визначальними економічними компонентами економічного потенціалу виступали матеріальна база, виробничий апарат. На цьому постулаті ґрунтувалася вся система аналізу відтворювальних процесів, у тому числі й підходи до оцінки економічної ефективності.

У новій економічній системі основою аналізу стає оцінка здатності економіки до якісних і структурних зрушень, що багато в чому визначається кадровим потенціалом і, отже, тими видами економічної й соціальної діяльності, які забезпечують його розвиток, удосконалювання та ефективне використання. Водночас відомо, що розуміння провідної ролі людини в економічному розвитку – одна з найважливіших ідей політичної економії, у якій людина виступає як головна продуктивна сила, мета, основа й рушійна сила суспільного історичного процесу. Становище змінилося, коли почався тривалий історичний період швидкого росту матеріального нагромадження, у результаті якого створювалася ілюзія того, що воно повністю визначає процес відтворення кадрового потенціалу. У цих умовах причини труднощів і конфліктів, пов'язаних із розвитком кадрів, переводилися в позаекономічну площину (у педагогічні, виховні, правові сфери, у компетенцію релігійних й інших ідеологічних установ).

У сучасних умовах інтенсифікація економічної сфери відбувається не за рахунок кількісних, а насамперед якісних показників, здійснюваних на базі нових технологій, організаційно-управлінських нововведень, розвитку управлінської та кадрової культури, підвищення показника віддачі управлінського кадрового ресурсу. Потрібно відзначити, що ефективність нинішнього економічного етапу розвитку повинна ґрунтуватися не на досягнутому рівні використання кадрових ресурсів, а виходити з його потенційних можливостей. Оскільки кадровий потенціал – елемент територіального соціально-економічного потенціалу, доцільно, щоб він містив і резерв можливостей для активної реакції при непередбачених надзвичайних і кризових ситуаціях.

Ефективність кадрового потенціалу – це якісна характеристика кадрового ресурсу, що відображає ступінь його реалізації. Зі свого боку, якісний рівень кадрового потенціалу відображає ступінь економічного розвитку. Стратегічна доктрина сучасного прогресу ґрунтується на концепції всебічного розкриття людських можливостей. Післявоєнний досвід Японії, Південної Кореї, Гонконгу й інших країн і регіонів Південно-Східної Азії, що швидко розвиваються, наочно свідчить, що за рахунок концентрації ресурсів в освітній системі можна всього лише за 10–15 років піднятися до рівня, порівнянного з показниками передових світових держав. Пріоритетні вкладення в людину є не наслідком підвищення добробуту держави, а його першопричиною.

Однак при цьому потрібно враховувати, що всякі вкладення держави в конкретну людину (у її професійний розвиток) повинні бути оптимальними. Проблема полягає у визначенні стратегічних напрямів розвитку кадрів й оптимального обсягу ресурсів, які слід укласти в конкретних громадян для

того, щоб одержати кадри, котрі володіють певними якостями. Звідси впливає потреба суто економічного обґрунтування вкладень у людину.

Якщо розглянути конкретну організацію, що управляє професійним розвитком і вкладає ресурси у своїх співробітників, то ключовим моментом у процесі керування розвитком працівників виявиться визначення потреб організації в цій сфері. Власне кажучи, ідеться про виявлення невідповідності між професійними знаннями й навичками (компетенцією працівника), якими повинен володіти член цієї організації для реалізації її цілей, а також тими знаннями й навичками, якими він володіє насправді. Визначення потреб у професійному розвитку окремого співробітника потребує спільних зусиль кадрових служб (відділу людських ресурсів), самого співробітника та його керівника.

Для адекватного визначення потреб професійного розвитку кожна зі сторін, які беруть участь у цьому процесі, повинна усвідомити, під впливом яких факторів складаються потреби організації в розвитку працівників. Такими факторами можуть бути:

- динаміка зовнішнього середовища (держава, споживачі, конкуренти, постачальники);
- розвиток техніки й технології, що приводить до формування нових принципів, способів, методів, прийомів організації виробництва;
- зміна стратегії розвитку організації;
- створення нової організаційної структури;
- освоєння нових видів діяльності.

Традиційними методами визначення й реєстрації потреб у професійному розвитку є атестація та підготовка індивідуального плану розвитку. У ході атестації співробітник обговорює з керівником перспективи свого професійного розвитку. Результатом цього стає план індивідуального розвитку, що передається в кадрову службу. Фахівці з професійного розвитку оцінюють план із погляду його реалістичності, виконуваності, відповідності потребам організації і її фінансовим можливостям і вносять у нього необхідні корективи. Зведені воедино плани розвитку співробітників стають програмою професійного розвитку персоналу організації. Ця програма й визначає мету професійного розвитку, кошти для її досягнення й бюджет (оптимум).

Потрібно зазначити, що кадровий потенціал відіграє важливу роль у формуванні наступного за значимістю структурного блоку економічного потенціалу підприємства – виробничого потенціалу.

Крім того, варто зазначити, що на практиці основними методами оцінювання й діагностики різних складників потенціалу підприємства є експертні, бальний методи, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання.

Проте в ході аналізу наукових та науково-практичних досліджень щодо формування й оцінювання кадрового потенціалу виявлено, що на сьогодні відсутня система, яка б уможливіювала визначення стану кадрового потенціалу підприємства в умовах надвисокої мінливості зовнішнього середовища та потужних диверсифікаційних процесів.

Системою, спроможною пояснити багато ключових питань, якими стурбовані керівники промислових підприємств, може стати система маркетингового оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Також варто зазначити: якщо система маркетингового оцінювання на підприємстві не створена, маркетинг дає збої й перетворюється з дієвого інструменту управління в систему малокорисних у практичному сенсі гасел і декларацій.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. У контексті розвитку понятійного апарату, пов'язаного з маркетинговим оцінюванням, процес оцінювання визначається як фундаментальний аналітико-інформаційний процес, системно вбудований у процес прийняття управлінських і маркетингових рішень. Маркетингове оцінювання потрібно проводити як комплексну системну процедуру вимірювання стану кадрового потенціалу підприємства, яка ґрунтується на використанні кількісно-якісного підходу, що дає змогу проводити цю процедуру за системою маркетингових досліджень задля визначення кадрової позиції підприємства.

До системи маркетингового оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств входять такі блоки: оцінювання кадрового потенціалу за його складниками (внутрішній); оцінювання кадрового потенціалу за впливом п'яти сил конкуренції (зовнішній); проведення експертного опитування для з'ясування вагомості кожного із зазначених факторів; формування комплексного показника; побудова матриць; розробка управлінських рішень, спрямованих на формування й запровадження стратегій маркетингу персоналу.

Особливості маркетингової системи оцінювання полягають у тому, що в якості входів можуть розглядатися не лише традиційні ресурси, але й активи підприємства, значна частина яких має нематеріальний характер. Активи одночасно є результатом (виходом) маркетингової діяльності, якщо оцінювати її в динамічному аспекті. У якості виходів разом із показниками обсягу продажів і прибутку в

маркетингу широко застосовують показники, за якими оцінюють задоволеність клієнта, якість сервісу, адаптивність й інноваційність маркетингових дій. Можна вважати, що немонетарні маркетингові показники поряд із традиційно застосовуваними фінансовими даними можуть бути не лише внутрішнім індикатором результативності бізнесу підприємства, але й визначати стан його кадрового потенціалу. Отже, маркетингові входи й виходи можуть мати як монетарний, так і немонетарний вимір.

Крім того, актуальність проблематики цього дослідження потребує подальшої наукової розробки в частинах:

- а) формування методики аналізу та побудови системи маркетингового оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств;
- б) розвитку теоретичних і методичних питань формування системи маркетингового оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств;
- в) розробки критеріального базису для вибору адекватної системи маркетингового оцінювання кадрового потенціалу промислових підприємств.

Джерела та література

1. Авраменко М. С. Оцінка ефективності формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / М. С. Авраменко // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – 2011. – № 5. – С. 311–314. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_5/311.pdf
2. Омаров А. М. Руководитель: размышление о стиле управления / А. М. Омаров. – 2-е изд. – М. : Политиздат, 1987. – 366 с.
3. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем [Електронний ресурс] / Е. Онищенко // Вісник ТНЕУ: Економіка підприємства і управління виробництвом. – 2012. – № 1. – С. 137–144. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vtneu/2012_1/1_2012/14Ony.pdf
4. Тхорик В. А. Збереження кадрового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Тхорик // Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – 2012. – № 1. – С. 96–99. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_1/96.pdf
5. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

Лень Тамара. Маркетинговое оценивание кадрового потенциала предприятия. В статье рассмотрены проблемные вопросы применения маркетингового оценивания при формировании и использовании кадрового потенциала предприятия. Сформулированы теоретические основы определения кадрового потенциала предприятия. Определены направления и методы осуществления маркетингового оценивания кадрового потенциала.

Ключевые слова: кадровий потенціал, маркетинг, маркетинговое оценивание, маркетинг персонала.

Lien Tamara. Marketing Evaluation of Personnel Building Companies. The article deals with the problematic issues of application of the marketing assessment in the formation and use of personnel potential of the enterprise. Formulated the theoretical basis for the definition and interpretation of the personnel potential of the enterprise. The directions and methods of marketing evaluation of personnel potential.

Key words: human resources, marketing, marketing evaluation, marketing staff.

УДК 65.016

Оксана Полінкевич – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та безпеки підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Роль та значення аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин

Розглянуто суть аутплейсменту, визначено етапи його розвитку в Україні та країнах ЄС і США, розглянуто переваги використання аутплейсменту й етапи його проведення. Запропоновано модель використання аутплейсменту в реалізації ефективної підприємницької системи соціально-трудових відносин. Установлено