

УДК 339.007:355

В.А.Кармазін, доц., О.О. Пермінова, студ.
Національний технічний університет України «КПІ»

Маркетинг персоналу як фактор реалізації кадрової стратегії підприємства

Стаття висвітлює сучасні тенденції використання підприємствами в якості виду управлінської діяльності маркетингу персоналу, спрямованого на задоволення якісних і кількісних потреб у людських ресурсах. Проаналізовано концепції маркетингу робочої сили, що обумовлено специфікою товару та інтересами суб'єктів ринку праці. Окреслено базові принципи маркетингу персоналу, врахування яких допомагає суб'єктам господарювання в реалізації кадрової стратегії.

кадрове забезпечення, управлінські підходи, маркетинговий інструментарій, управління людськими ресурсами

Постановка проблеми. Останнім часом у роботі з персоналом переважає підприємницько-ринковий підхід, при якому праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу. Сьогодні майже кожне підприємство, організація чи фірма стикаються з проблемою планування потреби і підбору персоналу, використовуючи маркетинг персоналу, який стає одним з найважливіших чинників виживання підприємств в умовах ринкової конкуренції, оскільки мінімальні вкладення і максимальне використання людських ресурсів дозволяють підприємству виграти в конкурентній боротьбі. Актуальність цього напрямку обумовлена необхідністю взаємодії між ринками робочих місць, покупців робочої сили і самої робочої сили, а також потребою внутрішньофірмового кадрового регулювання і раціональним використанням людського ресурсу.

Аналіз останніх досліджень. Маркетинговому підходу в управлінні персоналом особливу увагу на сучасному етапі розвитку ринку приділяють вітчизняні (В.Г. Воронова, М.Вячеславський, Є.В.Ромат) та зарубіжні (М.М.Алексєєва, О.Л.Богданова, А.Брас, Б.М.Генкін, А.Железнов, А.Я. Кібанов, С.В.Шекшин) науковці, досліджуючи даний напрям з позицій створення концептуальних основ маркетингу робочої сили, освоєння процедур і методів маркетингу в даній сфері та розробки необхідного інструментарію маркетингової діяльності.

Як науковий напрямок маркетинг персоналу виник не так давно, тому однозначного розуміння і чітких характерних рис ще не сформовано, що й актуалізує необхідність дослідження цієї проблематики в контексті розвитку сучасних підприємств.

Мета статті полягає в обґрунтуванні маркетингу персоналу з позиції забезпечення реалізації кадрової стратегії підприємства.

Методологічну основу становлять концептуальні теорії маркетингу робочої сили, специфічні методи оцінки і розвитку персоналу, система загальнонаукових і спеціальних методів (аналізу й синтезу при узагальненні теоретико-методологічних положень, порівняння, експертних оцінок, наукової абстракції тощо).

Виклад основного матеріалу. Сучасна організація зацікавлена в залученні висококваліфікованого персоналу. З цією метою поряд з функцією планування потреби в кадрах, їх забезпечення та використання здійснюється маркетинг персоналу. 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 – людина як потенційний працівник. 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 [2].

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 [5].

В сучасній науці і практиці управління персоналом сформувалося кілька концепцій маркетингу робочої сили, що обумовлено специфікою товару та різними інтересами суб'єктів ринку праці.

Домінує на вітчизняному ринку праці концепція ефективного формування професійної робочої сили, відповідно до якої споживачі орієнтуються на такий товар — "персонал", який широко доступний і продається за низькими цінами.

Згідно із концепцією людського капіталу, споживачі акцентують увагу на товарі "специфічній робочій силі", який найбільшою мірою відповідає вищому рівню в технічних, експлуатаційних та якісних характеристиках, забезпечуючи тим самим найбільшу вигоду. В умовах, коли пропозиція вище за попит на робочу силу, ця концепція набуває особливої актуальності.

Концепція просування товару "персоналу" заснована на переконанні, якщо залишити споживачеві право самостійно вирішувати питання про найм працівника певного рівня і профілю підготовки, то переваги споживчого вибору залишаться незмінними. Навпаки, якщо застосувати відповідні прийоми "завоювання місця під сонцем" на ринку робочої сили тоді відповідний варіант поєднання здібності до праці з капіталом буде забезпечений.

Відповідно до цінової концепції, підвищення вартості робочої сили здатне привести до вищої практичної віддачі, покращення продуктивності праці, поліпшення психологічного клімату в колективі, оскільки працівники з високим доходом дорожать робочим місцем і не бажають його втратити через низьку продуктивність праці та порушення трудової і технологічної дисципліни.

Концепція традиційного маркетингу заснована на досягненні мети при точному визначенні потреб цільових ринків та забезпеченні їх задоволеності, у порівнянні з конкурентами, ефективнішими і продуктивнішими способами.

На відміну від попередніх, концепція соціальних переваг полягає у тому, що ринок примушує наймачів пристосовувати зарплату та інші характеристики трудової діяльності до уподобань продавця робочої сили, тому умови праці на багатьох підприємствах стають більш безпечними, а рівень доходу зростає.

В основі концепції споживчого вибору робочої сили закладено максимізуючу корисність від поєднання здібностей до праці з капіталом в умовах їх обмеженості. Розумний вибір передбачає зіставлення додаткових вигід і витрат, а також врахування смаків та уподобань споживача товару.

Суть концепції еґо-маркетингу полягає у системному підході до самореалізації особи, коли людина в умовах конкуренції повинна визначити своє положення в суспільстві за рахунок максимальної мобілізації енергії й ініціативи, природних дарувань, придбаних знань, вмінь, особистої заповзятливості та активної життєвої позиції. Тобто, це програма реалізації особи, яку може скласти для себе кожен активний член суспільства, і яка зможе мобілізувати людину на конкретні дії та послідовні кроки до поставленої мети.

Близькою до попередньої є концепція самомаркетингу, що надає програму певних дій особи, яка повинна створити максимально сприятливі умови для реалізації головного товару «робочої сили», і для цього здійснити ряд послідовних дій щодо проведення самооцінки, вивчення основних інструкцій і змісту видів роботи, точного формулювання мети пошуку, вивчення реального ринку робочих місць та оцінки його можливостей, підготовки довідки з короткою необхідною наймачу інформацією та інші дії.

Основними передумовами маркетингу персоналу можна вважати організаційну структуру управління, стан кадрового потенціалу організації, наявність вакансій у штатному розкладі, фірмовий стиль управління тощо. Проте завдяки розробкам окремих авторів можна виділити основні, відносно самостійні задачі цього напрямку, які полягають: у визначенні витрат на залучення і розвиток персоналу; виборі шляхів покриття потреб у персоналі; розповсюдженні знань про маркетинг персоналу серед керівників підприємств; участі у створенні і підтримці регіональної інформаційної мережі, що дозволяє виявити попит і пропозицію, ступінь конкуренції на ринку робочої сили та кваліфікаційні вимоги, які ставлять роботодавці [5].

В існуючих організаційних підходах до визначення складу й змісту задач маркетингу персоналу окреслюються два основні принципи:

- оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці щодо підвищення її ефективності та розвитку в співробітників партнерського і лояльного відношення до фірми;

- тлумачення персонал-маркетингу в більш вузькому розумінні як особливості функції служби управління персоналом, яка спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах.

Широке тлумачення маркетингу персоналу полягає у його віднесенні до одного з елементів кадрової політики організації, реалізованому через рішення комплексу задач служби управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивацією і т.п.). У вузькому розумінні маркетинг персоналу припускає виділення визначеної специфічної діяльності служби управління кадрами, причому ця діяльність виокремлена від інших напрямків роботи кадрової служби.

В якості базових принципів маркетингу персоналу використовуються наступні:

- орієнтація на споживачів робочої сили - роботодавців, що передбачає виявлення їхніх груп, потенційних схильностей до придбання трудових послуг, можливостей реального найму працівників, оцінку вимог до структури необхідних спеціальностей і професій, виходячи з яких повинні бути здійснені заходи щодо підготовки відповідних категорій працівників;

- орієнтація на цілі, що висуваються суб'єктами ринкових відносин - найманими робітниками щодо формування їх кваліфікаційного і професійного складу, здатності адаптуватися до умов змінного попиту, вимоги до рівня оплати праці, умов виробництва, режиму роботи і відпочинку, психологічні переваги, мотиви поведінки і т. п.;

- орієнтація на системний підхід, де усі види діяльності (фінансування, підготовки і перепідготовки кадрів, формування і використання доходів населення, стимулювання зайнятості і сприяння працевлаштуванню, соціальної підтримки, заходів регулювання і т.п.), пов'язані з продажем послуг праці в умовах маркетингу координуються і функціонують синхронно;

- наявність системи виявлення й аналізу ринкових можливостей, доведення необхідної інформації до суб'єктів ринкових відносин та зворотного зв'язку, що забезпечує рівновагу попиту і пропозиції на ринку праці, підтримку раціональної відповідності між ними, що в результаті поліпшить координацію ресурсів;

- базовим принципом маркетингу має стати його орієнтація на довгострокову перспективу, забезпечуючи суб'єктам ринку праці можливості бути більш інформованими про кон'юнктуру ринку, основні тенденції щодо змін за рахунок регулярності проведення маркетингових досліджень, прогнозування ситуації на ринку праці і відповідного планування.

Виходячи з окреслених принципів, маркетинг на ринку праці можна розглядати як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку, тенденції його зміни і приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері працевлаштування, сприянні зайнятості та ефективного використання людського капіталу. Відповідно до основних завдань маркетингу включається не тільки проведення досліджень, але і доведення їх результатів до суб'єктів ринкових відносин, які можуть на їх основі здійснити економічний вибір, скорегувати свою поведінку.

Загальна методологія маркетингу персоналу базується на основних положеннях теорії «виробничого» маркетингу, а саме: виборі й аналізі джерел інформації по маркетинговій діяльності; аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають напрям маркетингової діяльності; розробці заходів за напрямками персонал-маркетингу; формуванні плану персонал-маркетингу та його реалізації. Джерелами інформації можуть бути: дослідження ринку робочої сили, дослідження якостей кандидатів, а також їх вимог та можливостей, вплив на суб'єктивне сприймання кандидатом переваг робочого місця в організації, проведення сегментації ринку робочої сили і вибір шляхів їх залучення, а також формування резерву потенційних кандидатів в межах організації.

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 загальноекономічними 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.

Внутрішні фактори формують: місія організації та її стратегічні цілі, які можна розглядати як орієнтири при розробці політики по відношенню до персоналу; фінансові ресурси, які підприємство може витратити на здійснення маркетингових заходів; кадровий потенціал підприємства, що визначає сукупні можливості колективу підприємства за рахунок внутрішніх джерел з урахуванням підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу.

В основі маркетингу персоналу закладено принципи ясності цілі, рішучості дій і терпимості до результату, тому він має бути орієнтований на залучення робітника, котрий своєю працею здатен створити споживчу вартість, яка характеризується більшою міноювою вартістю, ніж його робоча сила [1].

Підбір і оцінка робітників є важливими складовими системи управління персоналом і мають здійснюватися на наукових засадах, враховуючи особливості конкретного підприємства та його підрозділів; виходячи з професійної підготовки, виробничого досвіду та якостей робітника; шляхом поєднання різних способів, коли для висококваліфікованих робітників підбираються робочі місця зі зміною існуючого розподілу функцій, а для інших посад підбір кадрів здійснюється з урахуванням нормативних вимог робочих місць. Перелік функціональних обов'язків і трудомісткість роботи для кожного працівника визначаються на основі організаційних документів або менеджерського досвіду [8].

Кандидата на вакантну посаду оцінюють за професійно-кваліфікаційними характеристиками, обумовленими рівнем його знань, вмінь, навичок, які визначають можливості робітника; за фізичними даними, що включають здоров'я і працездатність; за психомотиваційними характеристиками, в основі яких лежать психофізіологічні особливості і найбільш сприятливі для конкретного робітника мотиваційні механізми; за специфічними особливостями, які відображають конкретні бажання роботодавця по відношенню до робітника.

Враховуючи той факт, що маркетинг персоналу є видом управлінської діяльності, йому властиві загальні функції управління: планування (встановлення мети, цілей управлінської діяльності, визначення етапів її реалізації, виконавців, ресурсів); організація (вибір структури об'єкта і суб'єкта управління, реалізація їх взаємостосунків і взаємодій); координація (регулювання, корегування, активізація дії органів управління); контроль (облік і аналіз результатів управлінської діяльності); обробка і осмислення інформації для розуміння діалектичного розвитку об'єкта управління; прогноз (можлива оцінка явищ і процесів, характерних для об'єкта управління) [1].

Одним з проявів комунікаційної функції маркетингу персоналу є здійснення внутрішньоорганізаційних зв'язків. Головним завданням цих зв'язків стає висування на перший план неформальних відносин в організації, які формуються в рамках формальної структури. Можливими заходами щодо підтримки комунікацій в рамках виконання виробничих завдань є: формування стилю управління, який забезпечував би причетність співробітників до процесу прийняття рішень; повнота і об'єктивність оцінки персоналу; регулярні збори і бесіди із співробітниками, в процесі яких обговорюються заходи щодо управління організацією; дієва внутрішньоорганізаційна система прийому і розгляду пропозицій співробітників і т. п.

У компетенцію відділу маркетингу робочої сили на підприємстві входять також спеціальні функції, такі як: вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку праці, адаптація до задоволення ринкової потреби в товарах і послугах, відповідна переструктуризація робочої сили; наймання і відбір персоналу з використанням професіограм і описів робіт, тестування і інтерв'ювання працівників; розстановка кадрів по підрозділах, ділянках, робочих місцях (управління адаптацією, закріпленням, ротацією і внутрішньофірмовими переміщеннями кадрів, формування стабільного і гнучкого трудового колективу); планування ділової кар'єри, оцінка людського капіталу працівника і рівня його використання на даному робочому місці із застосуванням відповідних методик і технічних засобів, атестація фахівців, професійно-кваліфікаційне просування; співпраця з суб'єктами регіональної системи управління маркетингом робочої сили на взаємовигідних умовах тощо [5].

Враховуючи можливості підприємств, не завжди доречно створювати комплексну систему управління маркетингом робочої сили, достатньо зосередити маркетингові функції в одному підрозділі системи управління персоналом, який би здійснював: маркетингові дослідження і збір потрібної інформації; аналіз середовища маркетингу, можливості суб'єкта ринку праці; аналіз споживачів робочої сили; займався вимірювання і прогнозування попиту на конкретну робочу силу, сегментування ринку робочої сили, відбір цільових сегментів ринку та позиціонування товару "робоча сила" на ринку; розробляв комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) на основі пропозицій товару, визначав вартість конкретної робочої сили, розробляв систему розподілу робочої сили і комунікацій (реклама, стимулювання зайнятості, організація сприятливої громадської думки, особисті контакти), забезпечував персоналом, навчав персонал, здійснював організацію праці персоналу та управління, а також стимулював за результатами виконання маркетингових функцій.

Втілення в життя маркетингових заходів на підприємстві здійснюються через систему маркетингової інформації, систему планування (розробка стратегічних планів, планів маркетингу), організаційну структуру, систему маркетингового контролю (виміри результатів, аналіз результатів, проведення корегуючих дій). При цьому, способами здійснення маркетингової діяльності або методами управління, виходячи з ознак їх змісту і механізмів дії на об'єкт управління можуть бути: економічні, які приводять в дію мотиваційний механізм оплати праці у формі стимулювання професійної діяльності; соціально-психологічні, що допомагають формуванню персоналу за принципом "команд"; організаційно-адміністративні методи, що забезпечують її єдність у вимогах до об'єктів управління (прямі адміністративні вказівки, нормативне регулювання, вироблення стандартних процедур адміністративного впливу) [5].

Система управління персоналом функціонує в певному організаційному середовищі у вигляді служби, яка надає послуги своїм клієнтам — співробітникам організації щодо вивчення і задоволення їхніх потреб. Увага менеджерів з персоналу фокусується не на розробці програм, а на результатах їх використання, на тому, яку користь вони приносять різним групам споживачів. Подібна орієнтація на клієнта є нічим іншим як маркетинговим підходом до управління персоналом організації, який передбачає, що внутрішній клієнт користується послугами організації, а платить за це працею і особистими професійними якостями: знаннями й уміннями, навичками та досвідом, в той же час здобуваючи їх в організації і додаючи до наявних здібностей. Тому неодмінною умовою взаємостосунків організації і персоналу є безперервне підвищення кваліфікації. Саме рівень кваліфікації виступає основою оплати праці.

За умови забезпечення ринкового рівня заробітної плати для персоналу розробляється індивідуальний підхід до стимулювання. При цьому одним з найважливіших інструментів мотивації та об'єктів використання для внутрішніх клієнтів є задоволення соціальних потреб, які розглядаються з позицій маркетингу як послуги, що надається організацією внутрішнім клієнтам.

Тобто, маркетинг персоналу одночасно направлений на задоволення потреб організації в персоналі та на виявлення і задоволення індивідуальних потреб її співробітників. Для забезпечення цієї діяльності менеджери прагнуть розробити професійні вимоги до персоналу, визначити якісні та кількісні потреби в кадрах, розрахувати витрати на придбання і подальше використання персоналу, а також вибрати джерела і шляхи покриття потреби у робочій силі. Такий підхід стимулює організацію до розширення функції виробничого маркетингу в сфері управління людськими ресурсами [2].

Подібна концепція внутрішньоорганізаційного маркетингу полягає у використанні інструментів кадрової політики щодо застосування засобів маркетингу для впливу на персонал, на їх поведінку для підвищення компетенції і стимулювання засобами кадрової політики, внутрішньої комунікації, маркетинговими методами з орієнтацією на персонал, особливо зовнішніми комунікаціями (реклама, зв'язки з громадськістю та ін.). Увесь маркетинговий інструментарій має бути направлений на усвідомлення співробітниками важливості цих заходів, оскільки сучасний ринок праці трактує робоче місце як продукт, що продається. З цієї точки зору маркетинг персоналу розглядається як напрям стратегічного і оперативного планування кадрів, створюючи інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження зовнішнього і внутрішнього ринків праці, і направлений на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку).

Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами прогнозування потреби у робочій силі: економетричним - за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рівень у майбутньому; екстраполяції - перенесення минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури в майбутнє; метод експертних оцінок, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі; методом трудових балансів, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації у рамках планового періоду; способом застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати); набором математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати попередні методи і надають можливість точного прогнозу потреб у робочій силі. Однак це досить дорогий метод і вимагає спеціальних знань та вмій для застосування на практиці, тому він використовується тільки у великих організаціях [4].

У процесі покриття додаткової потреби в людських ресурсах організація: набирає персонал безпосередньо в навчальних закладах за допомогою укладання двосторонніх угод як з навчальним закладом, так і з учасником навчання; надає заявки по вакансіям в місцеві або міжрегіональні служби зайнятості (біржі праці); звертається до послуг консультантів з персоналу, які можуть виконувати посередницькі функції по підборі кандидатів, а також може використовувати послуги спеціалізованих посередницьких фірм з наймання персоналу; вербує новий персонал через своїх працівників (із сімейного кола співробітників, в інших організаціях, в навчальних закладах тощо); укладає лізингові угоди з іншими роботодавцями на певних умовах надання кадрових ресурсів; повідомляє про свої вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях та ін.

Як внутрішнє джерело може розглядатися безпосередньо організація, використовуючи ротацию співробітників в рамках одного або кількох підрозділів, переміщення співробітників на вищий ієрархічний рівень, формування нової функціональної ролі співробітника в рамках колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні і т.п. Переважне заповнення керівних вакансій власними співробітниками служить стимулом для підростаючого покоління управлінців, яке через особисту зацікавленість позитивно впливає на успіх діяльності підприємства. Це означає, що організації повинні більш інтенсивно використовувати внутрішні кадрові ресурси, а при заповненні вакансій звертати увагу на зовнішніх кандидатів з широким кваліфікаційним профілем.

Забезпечення організацій відповідними кадрами вимагає значних витрат щодо: оплати договірних відносин з учбовими закладами, державними та недержавними структурами з набору і підготовки персоналу, витрат на збір та аналіз інформації про ринок праці; на рекламу, яка залучає персонал на підприємство; представницьких витрат спеціалістів маркетингової служби; інвестицій в обладнання нових і переобладнання існуючих робочих місць; у розвиток соціальної інфраструктури й у навчання персоналу; на оплату праці і різні соціальні виплати тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Сучасний етап розвитку ринкової економіки актуалізує проблему виходу з кризи трудової активності працівників багатьох підприємств країни. Розробка і удосконалення стимулів і мотивів до праці виходять за рамки наукових і пізнавальних проблем і все більше ставляться в практичну площину як засіб боротьби з конкурентами. Маркетинг персоналу як інструмент цілеспрямованої та ефективної роботи з персоналом є складовою стратегії і тактики виживання підприємства у ринкових відносинах. По мірі розвитку особистості працівника доводиться все частіше узгоджувати ринкові умови та інтереси співробітників підприємства, оскільки розвиток виробництва в значній мірі потребує планування його кадрового забезпечення, а якісно новий рівень розвитку економіки не може бути досягнутий без ефективного використання маркетингового інструментарію в процесі управління персоналом, який потребує удосконалення та подальшого дослідження.

Список літератури

1. Вячеславський М. Суть і принципи маркетингу в діяльності підприємства // Економіка України. – 2003. - № 12. – С.34-39.
2. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности /А. Железнов // Маркетинг. – 2002. - № 2. – С.53-64.
3. Ромат Є.В. Маркетинг у державному управлінні // Маркетинг в Україні. – 2003. - № 4. – С.32-35.
4. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие / А.Я. Кибанов – М.: Экзамен, 2003. – 334 с.
5. Воронкова В.Г. Управление людскими ресурсами - [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://pidruchniki.com.ua/15840720/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami_-_voronkova_vg – Назва з екрану

В. Кармазин, Е. Перминова

Маркетинг персонала как фактор реализации кадровой стратегии предприятия

Статья освещает современные тенденции использования предприятиями в качестве вида управленческой деятельности маркетинга персонала, направленного на удовлетворение качественных и количественных потребностей в человеческих ресурсах. Проанализированы концепции маркетинга рабочей силы, что обусловлено спецификой товара и интересами субъектов рынка труда. Очерчены основные принципы маркетинга персонала, учет которых помогает субъектам хозяйствования в реализации кадровой стратегии.

V. Karmazin, E. Perminova

Marketing staff as a factor in the realization of enterprise staffing strategy

Articles lighted up trend of contemporary uses of enterprise as gross value manager activities of marketing personnel, referral to the qualitative and quantitative satisfaction of the needs human resources. Concept of working forces of marketing are analized , that is due specific goods and ynteresamy interests subject market labor. The basic principles is learnt of the marketing staff, Accounting which help subject of economy in the realization of staffing strategy.

Одержано 19.09.11