

УДК 331.104

## MODELLING THE HR MARKETING SYSTEM BY USING THE INNOVATIVE METHODS OF HR MANAGEMENT AT THE ENTERPRISES

D. Gryshchenko

*National University of Food Technologies*

---

**Key words:**

*HR marketing  
Job security  
Smart leadership  
Professional development  
Communication system  
Decentralization of decision-making*

**Article history:**

Received 10.07.2014  
Received in revised form  
20.07.2014  
Accepted 03.08.2014

**Corresponding author:**

D. Gryshchenko

**E-mail:**

[npuht@ukr.net](mailto:npuht@ukr.net)

---

**ABSTRACT**

The article describes the main HR marketing trends (job security, smart leadership, professional growth of employees, decentralization of decision-making, sincere and stable communication) that are fundamental for the construction of HR marketing directed at meeting the needs of human resources at the enterprise. All these methods together consolidate in personnel the sense of involvement into the company and the results of its operation, and form a desire to boost their efficiency and development, creating interest in company growth.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Д.Г. Грищенко

*Національний університет харчових технологій*

*У статті розглянуто методи (гарантії зайнятості, розумне лідерство, професійне зростання, децентралізація процесу прийняття рішень, щира комунікація), які є основоположними у побудові системи маркетингу людських ресурсів (hr-маркетингу), та доведена доцільність їх застосування для задоволення потреб людських ресурсів на підприємстві. Розкрито взаємозв'язок методів і функцій hr-маркетингу. Усі ці методи в сукупності формують у співробітників відчуття причетності до підприємства й результатів його діяльності, викликають бажання працівників підвищувати власну ефективність і рівень розвитку.*

**Ключові слова:** *hr-маркетинг, гарантії зайнятості, розумне лідерство, професійне зростання, система комунікації, децентралізація процесу прийняття рішень.*

Ефективне управління персоналом здійснює вагомий безпосередній вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Від ефективності методів управління персоналом залежить атмосфера довіри та поваги або ж, навпаки, взаємної недовіри й неповаги між працівниками та керівництвом, що призводить до відповідних наслідків для життєдіяльності підприємства.

У більшості західних підприємств уже відбулося зміщення акценту в стратегії управління з клієнтів на працівників підприємства. Також відбулася трансформація від клієнто-орієнтованої до персонал-орієнтованої стратегії управління. «На першому місці — люди, на другому — клієнти, на третьому — акціонери» — зазначає Р. Брансон, засновник Virgin Atlantic Airways [9, с.5]. Така ієрархія цілком логічна, тому що саме персонал представляє організацію перед її клієнтами, саме працівники створюють ті високі стандарти підприємства, які формують позитивне та лояльне ставлення до нього його клієнтів. Адже від задоволення клієнтів будуть залежати їх «повторні покупки», які, у свою чергу, створюватимуть додаткову цінність для акціонерів. Тож першочерговість ефективного та інноваційного управління персоналом стає очевидною.

Саме таке ефективне та інноваційне управління ми розуміємо під hr-маркетингом. Адже результатом впровадження прогресивних методів в управлінні людськими ресурсами має бути формування максимальної зацікавленості персоналу в ефективній діяльності підприємства. Це повністю відповідає основному принципу маркетингу — орієнтація на клієнта та направленість на його задоволення.

Матеріали і методи. В основу статті покладено діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу результатів наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених системи ефективного управління персоналом на підприємстві.

Метою даної статті є формування бази ефективних методів і підходів в управлінні персоналом, використання яких у сукупності дозволяє забезпечити максимальне задоволення людських ресурсів підприємства.

Результати. Бізнес-середовище сьогодні зазнає дуже швидких змін і далеко не всі аспекти й нюанси прописані в посадових інструкціях та процедурах, тому управління людськими ресурсами і керівництво має бути відкритим до нових нестандартних, але логічних рішень в управлінні персоналом. Наприклад, провідні компанії в багатьох ситуаціях застосовують стресове інтерв'ю, за підсумками якого можна побачити модель поведінки кандидата у напруженій ситуації. Особливо прогресивними у застосуванні нестандартних підходів в управлінні людськими ресурсами є такі провідні компанії: Apple, Google, Wal-Mart, Procter&Gamble та ін.

Так, за даними журналу «Marketing Media Review» відділ людських ресурсів Google являє собою наукову лабораторію, яка формує достовірне уявлення про всі аспекти життя працівників компанії. Аналізуються не лише форми та розмір оплати праці, але й такі, здавалося б неважливі речі, як розмір і форма столиків у їдальні або довжина черг в обідній час. Аналітики компанії прийшли до висновку, що оптимальна довжина черги в обідню перерву повинна складати приблизно тричотири хвилини: таким чином співробітники не втрачають надто багато часу, але мають можливість познайомитися один з одним. Столики мають бути досить великими для того, щоб незнайомим працівникам довелося спілкуватися. Нарешті, в Google встановили, що поява в їдальнях тарілок меншого розміру (20 см) на дода-

ток до класичних (30 см) призводить до зменшення порцій, які накладають собі співробітники, що позитивно відображається на їхньому здоров'ї [5]. Все це здавалося б другорядні речі для компанії, але вони в сукупності формують високе задоволення працівників роботою та їх прихильне ставлення до роботодавця.

До ефективного управління персоналом слід віднести методи, які на основі наукового маркетингового підходу дають змогу підвищити ефективність використання людських ресурсів на підприємстві і, відповідно, покращити результати діяльності самого підприємства. Для українських підприємств такими методами передусім є підтримка гарантій зайнятості; «розумне» лідерство; професійне зростання працівників; децентралізація процесу прийняття рішень; щира та стабільна система комунікації. Розглянемо їх детальніше.

Гарантії зайнятості. Ще не так давно працівники були впевнені у постійному збереженні свого місця роботи за умови виконання ними своїх обов'язків. Сьогодні ж підприємства надають лише можливість отримати певний досвід, пройти школу, яка допоможе отримати кращу роботу в майбутньому. Як свідчить опитування керівників 500 найбільших американських компаній, що входять до списку «Fortune 1000», яке проводилось в кінці XX ст., за 6 років частка компаній, які повністю відмовилися від надання гарантій зайнятості своїм працівникам, зросла з 47 % до 63 %, а частка компаній, які гарантували зайнятість усьому персоналу, знизилася з 18 % до 9 % [11, с.7]. З упевненістю можна стверджувати, що в останні роки показники погіршилися. Враховуючи сказане вище, можна зробити висновок, що організації власноруч налаштовують працівників на короткострокове перебування в їхньому штаті. Така позиція зводить нанівець усі інші зусилля та прагнення у сфері навчання, мотивації тощо, оскільки формує відповідне ставлення працівника до підприємства, як до чергової сходинки його власної службової кар'єри.

Під поняттям «гарантії зайнятості» варто розуміти неприйнятність масових звільнень через спад економіки чи прорахунки вищого керівництва, оскільки персонал не повинен відповідати за обставини, на які він не має впливу. У жодному разі не йдеться про те, що звільнення мають бути ліквідовані взагалі, все має залежати від якості роботи й отриманих результатів конкретного працівника (працівників). Варто підкреслити, що негативні наслідки від масового скорочення штату в разі перевищують ті короткострокові вигоди, які отримує підприємство. Адже, за даними Американської асоціації менеджменту, лише трохи більше половини компаній отримують збільшення прибутку в короткостроковій перспективі за рахунок проведених скорочень, в інших же випадках ні зростання рентабельності, ні продуктивності праці за рахунок скорочення персоналу підприємства не досягають. Натомість разом із масовим звільненням персоналу приходить занепокоєння тих працівників, які лишилися в організації, падає їхній моральний дух. Вони зосереджуються не на виконуваних обов'язках, а на пошуку нової роботи. В той же час перед компанією постають нові проблеми, зокрема: перенавчання працівників, що залишилися, для забезпечення безперебійної діяльності; збільшення понаднормової роботи; крім того, формується негативне ставлення до підприємства з боку суспільства, його послуги й товари втрачають свою популярність.

Звісно, трапляються критичні ситуації і випадки, коли для виживання підприємства треба скоротити чисельність його персоналу, та масові звільнення - не єдиний спосіб покращення складної фінансової ситуації. Існує достатньо шляхів, щоб уникнути масового скорочення та втрати найціннішого ресурсу для компанії — її людей. Дж. Пфедфер, викладач Стендфорської школи бізнесу, автор восьми книг з управління та бізнес-консультант, пропонує такі шляхи уникнення масових звільнень персоналу [2, с.316]:

- скорочення робочого часу (надає можливість скоротити затрати на виробництво, не скорочуючи персонал). Крім того, пропорційне скорочення робочого часу дозволяє рівномірно розподілити складність ситуації між усіма працюючими, не переобтяжуючи окремі категорії персоналу;
- тимчасова переорієнтація працівників виробничої й управлінської сфери на реалізацію продукції підприємства;
- нарощення запасів продукції: в певних ринкових ситуаціях є доцільним збільшення запасів продукції на складах при зниженому або недостатньому попиті;
- стимулювання працівників для розробки нових товарів: дозволяє використовувати кваліфікацію працівників підприємства на етапі спаду економіки, а також відкриває можливості для диверсифікації;
- переведення працівників на інші роботи або в інші організації: такі кроки дають розуміння працівникам, що їх не «викинули на вулицю», а це формує високу лояльність до організації;
- проведення курсів навчання, підвищення кваліфікації працівників, проведення таких видів діяльності, на які, в більшості випадків, коли справи компанії покращуються, не вистачає часу;
- відмова від передачі частини функцій стороннім організаціям.

Даний перелік не є вичерпним, адже керівники, які намагаються уникнути або мінімізувати негативні наслідки масових звільнень, відкриті до створення нових альтернативних підходів. Так, на початку 30-х років ХХ ст. у Японії сенсаційним стало застосування перших двох вказаних нами методів Коносуке Мацусіта у його компанії Matsushita Electric (відома торговими марками Panasonic, National, Technics). У результаті компанія не лише втрималась на ринку у надзвичайно складний для економіки Японії період, коли інші компанії просто закривались, а й зберегла всіх своїх працівників і посилила диверсифікацію, почавши випуск нової продукції. Інша компанія Minnesota Mining and Manufacturing, поставши перед ймовірністю масових звільнень, запровадила політику «вільного списку», згідно з якою працівникам, місця яких підлягали скороченню, надавалася можливість протягом 6 місяців знайти собі роботу в інших підрозділах компанії, впродовж цього часу вони отримували всю заробітну плату з преміями. Завдяки такій політиці компанії кожен другий, хто підлягав звільненню, знайшов собі інше місце в цій же компанії в термін менше 3,5 місяців [2, с.318]. На жаль, приклад Matsushita Electric та Minnesota Mining and Manufacturing, скоріше виняток, ніж правило. В реальності ж ситуація повністю протилежна: більшість підприємств масово звільняють своїх працівників у періоди економічної кризи, а під час зростання в галузі починають активно конкурувати за своїх ще «вчорашніх» працівників, витрачаючи для цього набагато більше фінансових і часових ресурсів.

Автор приділяє значну увагу питанню збереження працівників, оскільки гарантії зайнятості дають змогу також задовольнити другу за значимістю потребу людини (згідно з ієрархією потреб Маслоу й теорією двох факторів Герцберга) — потребу у стабільності і гарантуванні робочого місця. Крім того, надання гарантій зайнятості створює надійні передумови для отримання позитивних результатів від впровадження також інших методів управління, які спрямовані на отримання високих кінцевих результатів підприємством. Адже якщо людина впевнена, що її не звільнять за першої нагоди, вона починає розглядати свою роботу як зайнятість на довгострокову перспективу (аналізує процес роботи, шукає нові ідеї для його покращення, вчиться і вдосконалює свої професійні навички). Як наслідок, підвищується її продуктивність праці (зауважимо, що це відбувається без додаткових фінансових ресурсів компанії), і в результаті компанія отримує збільшення показників своєї ефективності, що є основною метою її діяльності.

Розумне лідерство. Сьогодні набуває актуальності теза: «Працівники приходять в компанію, а йдуть від менеджерів». Справді, коли людина шукає роботу, вона передусім розглядає імідж підприємства як роботодавця, а саме підприємство виступає чимось абстрактним. Коли ж претендент влаштовується на роботу, то починає стикатися з конкретними людьми, які мають специфічні суб'єктивні позиції, бачення та стиль поведінки. До того ж останнім часом характерною особливістю українських підприємств та організацій є схильність призначати на керівні посади «своїх», не враховуючи при цьому їхні професійні та людські якості. Особливо складним стає становище, коли такий керівник має специфічні суб'єктивні бачення та переносить їх на робочий процес. Поширеною стає ситуація, коли працівника так би мовити «з'їв керівник» і підлеглому нічого не залишається як просто звільнитися.

За такого стану речей стає очевидним, що місія керівника — це не лише визначення завдань і контроль за їх виконанням. Керівництво має бути мистецтвом, це вміння надихати та створювати такі умови, щоб кожен підлеглий відчував свою причетність і прагнув викласти якнайкраще.

Сьогодні необхідно навчати керівників служити своїм підлеглим (з англ. *Servant Leadership*), створювати найбільш сприятливі умови для їх праці, а працівники, у свою чергу, формуватимуть більш сприятливі умови для задоволення клієнтів організації. Чекаючи вказівок, діти дивляться на своїх батьків, гравці дивляться на тренера, а люди дивляться на керівників своєї організації. Роль лідера-слуги полягає в тому, щоб допомагати людям у досягненні їхніх цілей. Лідер прагне змінити життя своїх людей на краще і в цьому процесі вплинути на організацію. Головні аспекти такого лідерства — це створення бачення та знаходження шляхів реалізації цього бачення [1, с.288].

К. Бланшар у книзі «Лідерство: к вершинам успеха» зазначає: «Коли менеджери зосереджені на індикаторах життєздатності своєї організації, вони дивляться на табло, а не на м'яч. Прибуток, ключовий аспект життєздатності організації, — побічний продукт обслуговування клієнта, який може бути досягнутий лише служінням співробітнику. Тому, насправді, прибуток — це схвалення, яке ви отримуєте, піклуючись про клієнта і створюючи мотивуюче середовище для ваших

співробітників» [1, с.297]. Саме у піклуванні про своїх працівників полягає ефективна мотивація, яка виводить діяльність підприємства на якісно новий рівень.

Як свідчить аналіз демографічного середовища (основного чинника макросередовища hr-маркетингу), сьогодні вагома частина працівників є представниками «покоління У». Представники даного покоління звикли, що «клієнт завжди правий», тож такого ставлення очікують до себе і з боку роботодавців. З урахуванням цього «розумне» лідерство має передбачати обов'язкове врахування індивідуальних аспектів у веденні кадрової політики.

Професійне зростання працівників. Відомо, що значну частину конкурентних переваг підприємства (якщо не всю) створюють його працівники, тож логічним є розуміння того, що рівень цих переваг значною мірою залежить від рівня кваліфікації та знань персоналу. Компетентні працівники швидко виявляють й ефективно вирішують проблемні ситуації, беруть на себе відповідальність за якість процесу виконання роботи та пропонують ініціативи для його удосконалення.

Підвищенню кваліфікації та розвитку персоналу сприяє його системне та якісне навчання. Але разом з тим значна частина підприємств розглядають навчання працівників як зайвий і занадто дорогий елемент в управлінні персоналом, намагаються його уникати або застосовувати лише формально.

Типовою проблемою, не тільки для українських підприємств, є ситуація з графіком навчання. Зазвичай, підприємства виділяють кошти на навчання своїх працівників, коли їх економічне становище є досить благополучним. Така позиція, з одного боку, є логічною, з іншого — ні. Оскільки в ситуації, коли підприємство покращує свої показники діяльності, робочий процес набирає обертів, працівники мають «тримати руку на пульсі» й ефективно виконувати свої професійні обов'язки, а за таких умов часу на навчання просто не вистачає. Коли ж підприємство знижує темпи своєї діяльності, у працівників, навпаки, створюються часові резерви, які варто було б ефективно використати шляхом навчання та розвитку персоналу. Однак, як показує практика, підприємства вкрай рідко використовують дану можливість.

Влучно висловився видавець журналу «T&D Director» та бізнес-консультант О. Мішин: «Успіх бізнесу приносять успішні співробітники» [3]. Успішні організації, які приділяють значну увагу розвитку свого персоналу, відчують зв'язок між компетентністю своїх працівників і прибутком, хоча в більшості випадків цей зв'язок дуже важко проаналізувати та підтвердити точними цифрами. Навіть провідні компанії, такі як Motorola, Men's Warehouse та ін. не можуть точно оцінити прибуток та ефективність інвестицій від навчання своїх працівників. Так, генеральний директор компанії Тасо Інс Дж. Хейзен Вайт на питання оцінки прибутку від створеного навчального центру, відповів: «Отриманий прибуток повертається у зміненому ставленні людей до роботи та до компанії в цілому. Люди відчують себе співучасниками цієї гри, а не тими, кого з неї виганяють. Коли працівники прагнуть розвивати свої професійні навички, компанія надає їм можливість та інструменти для цього» [10].

Професійне зростання персоналу має стати невід'ємною частиною як сфери послуг, так і виробничої системи в сучасних умовах ведення бізнесу. На підприєм-

ствах необхідно впроваджувати широкомасштабні навчальні програми, створювати корпоративні бібліотеки, підтримувати освоєння декількох професій працівниками, адже наявність персоналу, який може швидко адаптуватися до змін бізнес-середовища та має ґрунтовні теоретичні знання виробничого процесу, є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Децентралізація процесу прийняття рішень. Гарною мотивацією та поштовхом до дії є надання працівнику права участі у прийнятті рішень. Але, як показує практика, підприємства не використовують таку можливість. Більшість працівників не беруть участі у процесі прийняття рішень і стають безініціативними. Ідеї ж найбільш активних працівників часто навіть не приймаються до розгляду. Все це гальмує ініціативу та будь-яке прагнення працівників покращити бодай щось у своїй роботі та діяльності підприємства в цілому. В результаті створюються несприятливі умови для нововведень, які часто є обов'язковими в сучасному швидкозмінюваному світі бізнесу. Підлеглі підпорядковуються вказівкам керівництва, побоюючись втрати премії, зменшення заробітної плати, але вони слідують цим вказівкам формально. У такому випадку підприємство отримує далеко не ті результати, які мало дати впровадження, здавалося б, ефективного нововведення. Низькі або дуже посередні результати є наслідком відсутності зацікавленості працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємства, персонал не відчуває своєї причетності до кінцевих результатів.

Можливість змінити таке становище вбачаємо у децентралізації та впровадженні колегіальних систем прийняття рішень. Децентралізація дає змогу підприємству адекватно та, головне, миттєво реагувати на проблемні ситуації, які часто виникають в умовах ринкової економіки. Надання права приймати рішення працівникам, які безпосередньо працюють на місцях і мають необхідні знання та здібності для цього, спонукає працівників до прийняття активної позиції у своїй роботі. Люди стають ініціативними та відповідальними за свої вчинки, відчувають причетність до результатів діяльності підприємства.

Так, наприклад, у мережі готелів Extended Stay America було запроваджено «зелені картки» — офіційний дозвіл прийняти від імені компанії сміливе рішення і не бути покараним або звільненим за його наслідками. Ці картки давали право співробітникам припуститися помилки один раз. Нововведення дало свої результати. Невдовзі компанія отримала 250 тис. дол. США прибутку завдяки сміливому рішенню одного з менеджерів [4]. Інша готельна мережа Ritz-Carlton Hotel надає кожному працівнику право витратити до 2,5 тис. дол. США на задоволення скарг клієнтів готелю без попереднього узгодження з керівництвом. Топ-менеджмент Ritz-Carlton Hotel переконаний, що задоволений клієнт розповість десяти іншим, а незадоволений — цілій сотні. Тож витрати на задоволення клієнта в даному разі вважаються невисокими, враховуючи при цьому ефективну рекламу та лояльність клієнта [2, с.152].

Децентралізація активно застосовується провідними компаніями. Так, у Google, наприклад, наголошується на необхідності довіри в команді та свободі підлеглих у прийнятті рішень, щоб вони підвищували свій професійний

рівень. «Немає сенсу наймати тямущих людей, а потім вказувати, що їм робити. Ми наймаємо тямущих людей, щоб вони говорили, що робити нам», — казав засновник Apple С. Джобс [4].

Щира та стабільна система комунікації. Важливим елементом ефективного управління персоналом є постійний обмін інформацією про кінцеві результати діяльності між усіма співробітниками. Надання інформації про фінансові та виробничі показники підприємства, його стратегічні орієнтири, показує працівникам, що їм довіряють і цінять як партнерів, а не лише як найману робочу силу.

«Жодних таємниць», — так назвав філософію управління компанії Whole Foods Market її генеральний директор Дж. Маккей. «У більшості компаній керівництво контролює інформацію і таким чином контролює людей. Шляхом обміну та поширення інформації ми починаємо розуміти співпричетність до результатів компанії». Головною передумовою ефективною командної роботи в даній компанії вважається довіра. Найкращим способом формування довіри (як між колегами, так і між працівниками та керівництвом) є усунення основного джерела недовіри — домислів і дезінформації про те, хто чим займається. Наслідком такого розуміння стала поява в кожному з магазинів Whole Foods книги, де вказується заробітна плата та премії за попередній рік усіх 6,5 тисяч працівників поіменно [7]. Такий підхід свідчить про те, що компанія відкрита і їй немає чого приховувати від своїх співробітників.

Генеральний директор Springfield ReManufacturing Corporation Дж. Стек створив систему ведення бізнесу «управління за методом відкритої книги» (Open-Book Management), яка стала надзвичайно популярною для вивчення та наслідування керівниками організацій з усього світу. В основу цієї системи покладено такий підхід: «Не використовуйте інформацію, щоб контролювати та залякувати людей. Використовуйте її для того, щоб навчити людей як працювати їм разом, щоб досягти спільних цілей. Ви не станете заощадливим виробником, даючи вказівки з центрального офісу. Найкращий спосіб контролювати витрати — залучити кожного працівника до досягнення цієї мети»[8]. Варто зазначити що Springfield ReManufacturing Corporation — це компанія, яка повністю належить своїм працівникам з 1983р., а вартість її акцій зросла у 2000 разів — з 10 центів до 199 дол. США за одну акцію.

Надзвичайно важливим аспектом комунікації є її форма. Звичні брошури та відеозвіти про діяльність підприємства є формами знеособленого спілкуванням, вони не дають працівникам відчуття та розуміння, що їх поважають та цінують. Набагато ефективнішими є особисті зустрічі керівництва з працівниками, які створюють атмосферу довіри та відвертості. Так, наприклад, генеральний директор найефективнішої поштової служби у світі New Zealand Post регулярно проводить зустрічі з невеликими групами співробітників. Працівникам авіакомпанії Southwest Airlines надають номери домашніх телефонів усіх топ-менеджерів компанії. У Virgin Atlantic Airways, кожен працівник знає номер домашнього телефону генерального директора авіакомпанії [2, с.227]. Такі нюанси свідчать про доступність керівництва компаній, що є важливим елементом самої суті комунікації, адже головною метою обміну інформації про діяльність компанії та її результати є формування відчуття довіри та причетності, створення бачення спільної мети.



Підсумовуючи сказане вище, слід зазначити: у доповіді про майбутнє людських ресурсів науковці «Центру ефективних організацій» Університету Південної Каліфорнії звертають увагу на необхідність трансформації індивідуального лідерства у колективне лідерство, а інтелектуальної власності у реагуючу спільну творчість, застосування сегментаційного підходу стосовно персоналу та важливості його навчання [6]. Такі тенденції підтверджують правильність напряду нашого бачення щодо управління людськими ресурсами на підприємстві.

Враховуючи надважливу роль людей у створенні цінності організації, слід зазначити, що *hr*-маркетинг — це ключ до її успіху. Адже він виступає ринковою концепцією управління, об'єктом якої є розвиток підприємства як єдиного цілого.

### Висновок

В умовах сильного та не завжди сприятливого макросередовища успіх підприємству може забезпечити лише те, що є для нього своєрідним та унікальним, що не можуть повністю відтворити його конкуренти. Так, усе, що має підприємство, умовно можна поділити на дві групи ресурсів: матеріальні (обладнання, фонди, нерухомість тощо) та людські (власне персонал підприємства). Перші являють собою лише інструмент для діяльності, другі — управляють цим інструментом. Відповідно, наскільки ефективним буде управління, настільки результативним буде діяльність підприємства. *HR*-маркетинг — це шлях до покращення цього управління. Розглянуті нами методи мають стати базовими елементами у побудові системи *hr*-маркетингу, на основі яких підприємство буде рости і розвиватись. Ці елементи взаємопов'язані та підсилюють дію один одного, створюють синергійний ефект корисної дії методів управління на сам предмет, адже гарантії робочого місця дають людині впевненість у завтрашньому дні, дарують їй надію на майбутнє; «розумне» лідерство дозволяє відчувати свою цінність; професійне зростання працівників забезпечує підвищення їхньої компетентності, дозволяє їм «рости над собою»; децентралізація процесу прийняття рішень спонукає працівників думати і брати на себе відповідальність та ініціативу; щира та стабільна комунікація створює атмосферу довіри та забезпечує ефективний зворотній зв'язок. Все це в сукупності формує у співробітників відчуття причетності до підприємства та результатів його діяльності, викликає бажання працівників у підвищенні власної ефективності та розвитку, створює зацікавленість у зростанні самого підприємства. Як наслідок, підприємство та персонал стають єдиним цілим, метою якого є розвиток і процвітання.

### Література

1. *Бланшар К.* Лідерство: к вершинам успеха /К. Бланшар; [пер.с англ.под ред. Т.Ю. Ковалевої]. — СПб.: Питер, 2011. — 368 с. [Ел.ресурс]. Режим доступа: <http://www.books.google.com.ua>.
2. *Пфедфер Д.* Формула успеха в бизнесе: на первом месте — люди /Д. Пфедфер; [пер.с англ. О.Л. Пелявского] — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 560 с.
3. *Смирнов Ю.* Тренды в маркетинге, менеджменте, управлении персоналом. 03.2011 / Ю. Смирнов, [Ел.ресурс] /Ideas for future. — Режим доступа: <http://ideas4future.info>.

4. *США*: Официальное право на ошибку. [Ел.ресурс] /HR-director. — Режим доступа: <http://www.hrd.com.ua>.
5. *Тайны* кадровой политики Google. [Ел.ресурс] /Marketing.Media.Reveiw. — Режим доступа: <http://mmr.ua>.
6. *Boudreau J.* The future of HR /J Boudreau, I. Ziskin [Electronic resource] / CEO. — URL: <http://ceo.usc.edu>.
7. *Fishman C.* Whole Foods is all Teams /C. Fishman // Fast Company magazine April/May 1996 / [Electronic resource] /Fast Company. — URL: <http://www.fastcompany.com>.
8. *Stack J.* Open-Book Management / J. Stack [Electronic resource] / SRC. — URL: <http://srcholdings.com/>
9. *Jackson T.* Richard Branson. Virgin king. /T. Jackson. — Roclin, CA: Prima Pub., 1996. — P. 448.
10. *Stewart T.* How a little company won big by betting on brainpower./ T. Stewart// Fortune Magazine. September 4, 1995/ [Electronic resource] / Money cnn. — URL: <http://money.cnn.com>.
11. *Reward* Innovations in Fortune 1000 Companies. Gerald E. Ledford, Jr.Edward E. Lawler, III. Susan A. Mohrman. [Electronic resource] /Center for Effective Organization. — URL: <http://ceo.usc.edu>.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ С ПОМОЩЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Д.Г. Грищенко**

*Национальный университет пищевых технологий*

*В статье рассмотрены методы (гарантии рабочего места, умное лидерство, профессиональный рост сотрудников, искренняя и стабильная коммуникация), которые являются основополагающими в построении системы маркетинга человеческих ресурсов (hr-маркетинга), и доказана целесообразность их применения для удовлетворения потребностей человеческих ресурсов на предприятии. Также раскрыта взаимосвязь методов и функций hr-маркетинга. Все эти методы в совокупности формируют у сотрудников ощущение причастности к предприятию и результатов его деятельности, вызывают желание работников в повышении собственной эффективности и уровня развития.*

**Ключевые слова:** *hr-маркетинг, гарантии занятости, умное лидерство, профессиональный рост, система коммуникации, децентрализация процесса принятия решений.*