

УДК: 378.1

М.Я. Матвіїв

МАРКЕТИНГОВА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА РИНКУ

Розглянуто маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності, одна з основних функцій якого спрямована на задоволення ефективної потреби в персоналі підприємства. Виділено оцінку діяльності ефективності керівництва на ринку. Показано специфіку оцінки працівника й підприємства в цілому на ринку. Окреслено показники маркетингового використання персоналу підприємства в умовах ринкових відносин.

Marketing of personnel is considered as a type of administrative activity, one of basic functions of which is directed to the satisfaction of effective need in the personnel of enterprise the estimation of administration efficiency activity at the market. It shows The specific of estimation of worker and enterprise as a whole at the market are show. The indexes of marketing estimation of enterprise personnel in the conditions of market relations are outlined.

Ключові слова: маркетингова оцінка, персонал, підприємство, ефективність, ринок.

Ефективна та ділова оцінка працівників – цілеспрямований процес встановлення відповідності професійних і особистих характеристик (компетенцій) працівників вимогам посади за допомогою певних критеріїв. На підставі оцінки вирішуються наступні завдання: вибір місця в організаційній структурі та встановлення функціональної ролі що оцінюється; працівника; розробка можливих шляхів удосконалення ділових і особових якостей працівника; визначення міри відповідності заданим критеріям оплати праці та її величини. Маркетингова оцінка може надати допомогу при встановленні зворотного зв'язку працівником щодо його компетенції організаційним, фінансовим та іншим питанням в задоволенні потреб працівника, в оцінці власної праці і саморозвитку.

Дослідженню маркетингу персоналу присвячено багато наукових праць. В Україні цю проблему вивчали такі науковці, як Л.Балабанова, А.Банчева, Т.Оболенська, А.Павленко, А.Павлуцький, А.Старостіна, Т.Черниченко та ін. Серед російських вчених варто відмітити праці Е.Богданова, Л. Гапошина, В.Дятлова, А.Железцова, А.Лапіна, Є.Маслова, М.Маусова, Є.Пешкова, В.Рожкова, В.Травіна та ін. Фундаментальними з даної проблематики є праці І. Ансоффа, У.Бреддика, Р.Вундера, Е.Гроува, Г.Десслера, М.Мескона, Дж.Хаїта тощо.

Метою статті є аналіз ефективності персоналу в комплексі маркетингу на ринку праці.

Ділова оцінка, яка спрямована на ефективність персоналу, є однією з найважливіших складових стратегії управління трудовими ресурсами і їх розвитком [1, с.45]. Маркетингову оцінку ефективності персоналу на ринку необхідно здійснювати на трьох рівнях: на рівні безпосереднього керівника; на рівні самооцінки працівника; на рівні персоналу підприємства в цілому.

Організація підготовки оцінки припускає розробку методики для умов підприємства й формування оцінної комісії із залученням безпосереднього керівника, працівника, що оцінюється фахівців вищого рівня, фахівців аналогічних посад, а також: працівників підрозділу управління трудовими ресурсами; визначення місця й часу проведення

ділової та ефективної оцінки; підведення підсумків оцінювання; опрацювання питань документального та інформаційного забезпечення процесу оцінки; консультування оцінювачів від розробників методики.

Основною проблемою вважається ефективність результату керівництва, а не процес взаємодії з людьми. Практика, коли «хорошим тоном» вважався інфаркт керівника, робота на знос, на результат якою ціною стала радянським стилем керівництва [2, с.8].

Нині нові керівники формують свій стиль хаотично: одні схильні до японського патерналізму («патер» – батько), тобто готові майже усиновити своїх підлеглих, але ті не перетворюються на слухняних японських дітей. Інші керівники намагаються стати «рівними серед рівних», але і вони отримують небажаний ефект. Чому ж відомі методи не допомагають? Одна з причин – в комунікації. На свідомому рівні посиляється одне повідомлення, а на підсвідомому – інше. І крім того, *мислення підлеглого* треба перекладати на рівень *мислення керівника*. Інша можлива причина розбіжності між намірами керівниками і реакцією оточення – відмінність у мотивах першого і діях інших [3, с.15].

Маркетингові дослідження показали, що в темпераменті і характері керівників вищої ланки вищого гатунку мають бути яскраво виражені такі риси: товариськість, готовність до співпраці, ризик, доброзичливе відношення до людей, злагожденість та емоційна стабільність, реалістичний настрій, високий самоконтроль (розвинені вольові якості, почуття обов'язку), розвинена самосвідомість.

Очевидно, існує якийсь оптимум в рівні розвитку здібностей та інтелекту керівника. Так, наприклад, дуже високі здібності або інтелект спонукають, як правило, до індивідуальної творчості, а не до керівництва іншими. Такі люди часто керуються девізом «ідеї краще об'єднувати в одній голові, ніж в одній кімнаті».

Самооцінку ефективних керівників необхідно здійснювати за Ф.Фідлером, де вона знаходиться, зазвичай, посередині між оцінкою найбільш і найменш кращого колеги [4, с.37]. Сутність її полягає в анонімній оцінці за десятибальною системою (від 0 до 9) якостей (табл. 1). 9 балів – вищий рівень розвитку якості, 0 – його повна відсутність. Далі підраховують середній бал, який Ви поставили:

керівнику (+), що найбільше надається перевага, за першими якостями, позначте цей результат «Ділові якості (+)»; за іншими 10 якостями, позначте результат «Особисті якості (+)»; аналогічно керівнику (-), якому найменше віддаєте перевагу; і відповідно самому собі (Я).

Впишіть середні оцінки в анкету. Обрахуйте середній бал з усіх 20 пунктах анкети і назвіть цю оцінку «Загальні якості – ОК» для колеги «ОК(+)», якому Ви найбільше віддаєте перевагу, якому найменше віддаєте перевагу «ОК (-)» і для самого себе «ОК (Я)».

Отримані показники дозволяють судити про особливості ефективності самооцінки:

- Наскільки диференційовано Ви можете оцінювати інших людей і себе?
- Які якості Ви більше цінуєте в собі: особисті або ділові?
- Як Ви цінуєте цю людину за його особисті або ділові якості?
- Подумайте, за що Ви недолюблюєте колегу, якому не віддається перевага?
- Може виявитися, що якимись рисами він схожий на вас, а в чомусь – протилежний Вам. Які це риси?
- Чому вони для вас є важливіші, ніж інші?
- Де Ви розташували себе на умовній шкалі? [4, с.40].

Таблиця 1

№ п/п	Назва якості	Оцінка від 0 до 9		
		Найбільш кращому колезі	Найменш кращому колезі	Самому собі
1	Працьовитість			
2	Ініціативність			
3	Акуратність			
4	Професійна грамотність			
5	Організованість			
6	Сумлінність			
7	Енергійність			
8	Відповідальність			
9	Здібності до відповідної роботи			
10	Дисциплінованість			
11	Доброзичливість			
12	Справедливість			
13	Колективізм			
14	Вміння дотримуватись слова			
15	Чуйність			
16	Врівноваженість			
17	Скромність			
18	Зовнішня привабливість			
19	Життєрадісність			
20	Широта світогляду			

Джерело: [4, с. 55]

Комплексні системи ефективності оцінки праці, критерії роботи необхідно суворо регламентувати. Внаслідок чого й працівник та його керівник зрозуміє, що саме вимагається від кожного. Тому обоє здатні визначити як ефективно виконана робота із заданими характеристиками.

Жорсткіші системи вимагають також регулярного виставлення оцінок за результати праці кожного працівника письмово, що сприяє систематичному обліку виконання ним своїх обов'язків [5, с.54]. Такий облік може бути використаний для захисту інтересів фірми в тих випадках, коли оспорується правомірність її рішень щодо звільнення працівників. Найбільша трудність застосування систем оцінки полягає в тому, щоб знайти спосіб виміряти роботу, виконану працівником. Кінцевим критерієм служить продуктивність праці, але виміряти її не завжди легко. У конкретних видах діяльності працівник, який без помилок надрукує більше сторінок тексту, або продає більше продуктів порівняно з іншими працівниками за певний проміжок часу, безперечно, показує вищу продуктивність. Але, як бізнесмену чи фінансисту оцінювати продуктивність праці адміністратора готелю, менеджера середньої ланки або професора, який читає лекції в університеті? Хоча загальну продуктивність праці в організації можна виміряти, часто вона не пов'язана безпосередньо з різними функціями, які виконуються працівниками торгівлі, сфери послуг чи професорсько-викладацьким персоналом [5, с.57].

Відповідно, що для оцінки праці різних працівників потрібні додаткові критерії, такі як, рівень популярності цього підприємства у споживачів, поведінка працівників відносно до своїх колег і споживачів, кваліфікація, мотивація працівника, трудові навички й майстерність [6, с.223].

Основною дійовою особою в оцінці ефективності підприємства є його безпосередній працівник, який відповідає за об'єктивність і повноту відносин із споживачами. Головним питанням ефективності оцінки є встановлення показників, які можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх працівників підприємства, так і часткові норми праці та поведінки для конкретного робочого місця чи посади. У першому випадку показники оцінки визначають приналежність працівника до конкретної організаційно-соціальної системи, в другому – відповідність працівника професійним вимогам [12, с.117]. Пропонується наступна система показників оцінки ефективності трудової діяльності працівника (табл.2).

Таблиця 2

Оцінка ефективності трудової діяльності працівника

Прізвище, ім'я, по батькові _____
 Посада _____ Стаж роботи _____
 Дата _____ Місце знаходження _____
 Підрозділ _____ Відділ (цех) _____
 Тривалість роботи на цій посаді _____
 Період оцінки : з _____ по _____
 Оцінку проводили _____ Посади оцінювачів _____

Показники	Оцінка по 10-бальній шкалі, від 0 до 9	Зауваження
Професійні знання і навички. Розуміє свої обов'язки і використовує здобуті знання та минулий досвід, швидко адаптується до нових методів (технологій); планує і організовує свою роботу; визнає помилки й ураховує труднощі, які виникають в роботі.		
Обсяг роботи. Виконання виробітку, дотримання стандартів і тимчасових графіків, ефективне використання робочого часу.		
Якість роботи. Ступінь точності, відсутність помилок, старанність у виконанні роботи, здатність виносити правильні рішення.		
Ініціатива і творчість. Внутрішнє спонукання до прийняття на себе відповідальності, належне виконання покладених обов'язків, здатність здійснювати оригінальні ідеї і задуми.		
Комунікативні навички. Спілкування в ясній і стислій формі; обмін ідеями та інформацією; спілкування з рівними рівнями організаційної ієрархії та з клієнтурою.		
Надійність. Здатність чітко виконувати інструкції та накази, здатність належним чином виконувати термінові завдання, інші трудові навички.		
Здатність до керівництва. наявність потенційних навичок у працівника. Здатність організувати роботу інших для успішного виконання визначеного завдання; потенційна здатність удосконалювати діяльність підлеглих працівників.		

За всієї важливості та пріоритетності показників результативності праці не варто віддавати явної переваги якомусь одному показнику, а в цілому та групі показників, оскільки це веде до зневаги часто не менш важливих аспектів діяльності. Важливо визначити необхідну й достатню кількість показників, щоб вони охоплювали всі істотні сторони результативності праці та не перенавантажували оцінку. Показники професійної поведінки поділяться на чинники (умови) досягнення результатів праці й показники безпосередньої професійної поведінки [11, с.23].

До чинників результатів праці відносять здібності або бажання виконання функцій управління об'єктами дії та суб'єктами управління. До функцій управління відносяться: планування технологічного процесу об'єкту по досягненню мети, організація і регулювання цього процесу, мотивація трудових ресурсів, облік і контроль ходу процесу [7, с.312].

Показники безпосередньо професійної поведінки складають: співпрацю, групову динаміку, самостійність у вирішенні цілей і завдань, готовність до прийняття додаткової відповідальності чи навантаження [7, с.233].

При опрацюванні цих показників важливо їх конкретизувати, що дозволить ослабити або усунути неоднозначність інтерпретації трудової діяльності з боку тих, які атестують працівників чи оцінювачів.

Так, наприклад, при прийомі на роботу якісна оцінка претендента на посаду може бути виконана за допомогою питань табл. 3.

Таблиця 3

Оцінка кандидата на робоче місце

<i>Питання щодо характеристики претендента</i>	<i>Оцінка(відповіді): правильно(і) чи помилково(і)</i>
1. Під час співбесіди з претендентом на робоче місце краще всього дотримуватися своїх почуттів.	
2. Перерахування вимог до працівника є неодмінною умовою ведення розмови з претендентом.	
3. Щоб визначити, чи може претендент працювати самостійно, необхідно попросити його описати, як він справляється з нинішньою роботою.	
4. Питання про те, яке хобі в претендента; дозволяє, крім усього іншого, зробити висновок про те, чи є він комунікабельним чи ні.	
5. Якщо представник фірми опише претендентові умови на новому робочому місці як дуже важкі, то зможе дізнатися, чи хоче претендент до такої роботи і які навантаження може переносити.	
6. Не упустіть можливості поцікавитися його ставленням до протилежної статі.	
7. Питання про те, чи усе в порядку в претендента у подружньому житті, варто опустити з міркувань тактовності.	

Продовження таблиці 3

8. Питання про те, як претендент відноситься до роботи в команді, допоможе скласти уявлення про стиль його як керівника.	
9. Питання про те, як претендент виховує своїх дітей, також характеризує стиль його як керівника.	
10. Можна спробувати з'ясувати й релігійні погляди претендента.	
11. Відповідь на питання про те, які газети й журнали регулярно читає претендент, дає уявлення про його політичні погляди.	
12. Дізнавшись, у якого кравця претендент шие собі одяг або в кого придбаває її, можна з'ясувати, якою стану він прагне досягти.	
13. Інтелект і освіта повинні мати вирішальне значення при оцінці претендента.	
14. Не потрібно ставити питання, чому претендент хоче залишити своє колишнє місце роботи. В даному випадку він ніколи не скаже правду.	
15. Якщо той, хто приймає рішення про прийняття на роботу претендента на керівну посаду, після 20-хвилинної розмови з ним помиляється у виборі, то сам винен в цьому.	

Особові характеристики кандидата на вакантне місце можуть бути оцінені методами анкетування, співбесіди, інтерв'ювання й тестування. Перший і останній методи мають багато спільного та їх використання в оцінці з 1995 р. (35%) по 2008 р. зросло до 75 % [8,с.111]. Тестів, які можуть в принципі бути використані як оцінні, досить багато [9,с.89].

Для глибшого вивчення якостей і вироблення рекомендацій щодо професійного відбору може бути використаний багаторівневий особовий опитувач «Адаптивність», розроблений А.Г. Маклаковим і С.В.Чермяніним. Опитувач містить 165 питань і має наступні шкали:

- 1) достовірність (Д);
- 2) адаптивні здібності (АЗ);
- 3) нервово-психічна стійкість (НПС);
- 4) моральна нормативність (МН) [10,с.321].

Досить простий і зручний тест М-Ч, що містить 22 характеристики, показаний в табл. 4.

Маркетингову оцінку ефективності на рівні персоналу підприємства в цілому здійснюють за допомогою використання наступних 14 показників [13;14;15;16].

Показники маркетингового використання персоналу підприємства

1. Коефіцієнт забезпеченості кадрами (КК),

$$КК = \frac{ФП}{ШП}, \quad (1.1)$$

де *ФП* – фактична кількість працівників (ос.); *ШП* – кількість працівників за штатним розкладом. При $КК < 1$ коефіцієнт показує питому вагу недоукомплектованого персо-

налу. При $KK > 1$ – питому вагу працівників, прийнятих понад штатний розклад; при $KK = 1$ підприємство повністю укомплектовано персоналом.

Таблиця 4.

Оцінка особових характеристик працівника (в балах)

<i>Характеристики</i>	<i>12345678910</i>	<i>Характеристики</i>
Невимушений		Скутий
Оптиміст		Песиміст
Замкнутість		Товариський
Тактовний		Нетактовний
Конкретне мислення		Абстрактне мислення
Чутливість		Спокій
Пасує перед труднощами		Наполегливість, прагнення до домінування
Серйозність, вдумливість		Відчайдушність
Дії, передусім, з власної вигоди		Сумлінність
Обережність		Схильність до ризикованих вчинків
Активний		Пасивний
Жорсткість		М'якість
Довірливість		Підозрілість
Практичність		Вразливість
Прямолінійність		Перевага обхідним шляхам
Консерватизм		Експериментатор
Орієнтація на працю в групі		Самодостатність
Нехлюйство		Самодисципліна
Самостійність		Несамостійний
Самовпевненість		Тямущість
Альтруїст		Егоїст
Розслаблення		Напруженість

2. Коefіцієнт забезпеченості фахівцями ($K\Phi$),

$$K\Phi = \frac{\Phi\Phi}{\Pi\Phi}, \quad (1.2)$$

де $\Phi\Phi$ – фактична кількість фахівців; $\Pi\Phi$ – кількість фахівців по штатному розкладу. При $K\Phi < 1$ підприємство недоукомплектовано фахівцями; При $K\Phi > 1$ фактична

чисельність перевищує штатний розклад, при $KK = 1$ підприємство повністю укомплектовано фахівцями.

3. Додаткова потреба в персоналі ($ДПП$),

$$ДПП = ФП - ШП, \quad (1.3)$$

де $ФП$ – фактична кількість працівників (персоналу) підприємства(чол.); $ШП$ – кількість працівників за штатним розкладом.

4. Для торговельної організації. Обсяг товарообігу на одного працівника (T_n),

$$T_n = \frac{Q}{СЧ}, \quad (1.4)$$

де Q – загальний обсяг товарообігу за відповідний проміжок часу (грн.); $СЧ$ – середньоспискова чисельність працівників підприємства (чол.).

5. Для торговельної організації. Обсяг товарообігу на одну гривню фонду оплати праці ($T_{оп}$),

$$T_{оп} = \frac{Q}{ФОП}, \quad (1.5)$$

де Q – загальний обсяг товарообігу за відповідний проміжок часу (грн.); $ФОП$ – фонд оплати праці (грн.).

6. Для торговельної організації. Обсяг товарообігу на одну відпрацьовану людино-годину ($T_{лг}$),

$$T_{лг} = \frac{Q}{КЛГ}, \quad (1.6)$$

де Q – загальний обсяг товарообігу за відповідний проміжок часу (грн.); $КЛГ$ – кількість відпрацьованих людино-годин.

7. Обсяг прибутку на одного працівника (P_n),

$$P_n = \frac{СРз}{Ч}, \quad (1.7)$$

де $СРз$ – сума прибутку за відповідний проміжок часу (грн.); $Ч$ – кількість (чисельність) працівників підприємства (ос.).

8. Коефіцієнт використання фонду робочого часу (K_1),

$$K_1 = \frac{КВЛД}{ЗКЛД}, \quad (1.8)$$

де $КВЛД$ – кількість відпрацьованих людино-днів; $ЗКЛД$ – загальна кількість людино-днів.

9. Коефіцієнт використання фахівців за призначенням (K_2),

$$K_2 = \frac{ЧФЗо}{ЗЧФо}, \quad (1.9)$$

де $ЧФЗо$ – чисельність фахівців, які обіймають посади, що підлягають заміщенню працівниками з відповідною освітою (чол.); $ЗЧФо$ – загальна чисельність фахівців з освітою (ос.).

10. Коефіцієнт використання працівників за спеціальністю (K_3),

$$K_3 = \frac{ЧФФ}{ЗЧФ_0}, \quad (1.10)$$

де $ЧФФ$ – чисельність працівників, що працюють за фахом (чол.); $ЗЧФ_0$ – загальна чисельність фахівців з освітою (ос.).

11. Коефіцієнт кваліфікації працівників (K_4),

$$K_4 = \sqrt{\frac{ЧП_0 * ЧП_0}{ФП}}, \quad (1.11)$$

де $ЧП_0$ – загальне число працівників, які мають необхідну освіту(чол.); $ЧП_0$ – загальне число працівників, що мають необхідний досвід(чол.), $ФП$ – загальна кількість працівників підприємства (ос.).

12. Коефіцієнт спеціалізації працівників (K_5),

$$K_5 = \frac{ФТРМ}{ТНФ}, \quad (1.12)$$

де: $ФТРМ$ – фактична тривалість роботи на даному робочому місці (міс/р). $ТНФ$ – нормативний термін становлення фахівця (60 міс. = 5 років).

13. Коефіцієнт стажу роботи на підприємстві (K_6),

$$K_6 = \frac{ТР}{60}, \quad (1.13)$$

де: $ТР$ – тривалість роботи на підприємстві (міс.).

14. Коефіцієнт середнього тарифного розряду (K_7),

$$K_7 = \frac{ЧПКР_1 * НР_{1...}}{ФП},$$

де $ЧПКР_1$ – 1, 2...П-число працівників кожного розряду(ос.); $НР$ – 1,2,...П-номер розряду. $ФП$ – загальне число працівників(ос.). $*K_7$ розраховується як середнє арифметичне розрядів, зважених по питомій вазі працівників.

Таким чином, оцінка діяльності персоналу з наступним навчанням нових компетенцій в роботі дозволяє підвищити ефективність підприємства й тим самим сприяти зростанню рівня якості життя працівників.

Самооцінка особи дає змогу визначити недоліки в розвитку, які можуть бути усунені додатковою освітою, привести до підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та збільшення задоволення від роботи.

1. Голубков Е.Л. Теория и методология маркетинга. Современные тенденции развития маркетинга //Маркетинг в России и зарубежом.– 2008.– № 1.– С.5–15. 2. Голубков Е.Л. Традиционный и новый маркетинг, а также о кризисе в маркетинге// Маркетинг в России и зарубежом.– 2005.– № 2(46).– С.3–12. 3. Кларк Бр. Г., Морган Н.А., Гуннер Р. Продуктивность маркетинга, маркетинговый аудит, системы оценки маркетинговой деятельности: комплексное рассмотрение// Маркетинг Дайджест.– 2006.– № 6/06.– С.55–66. 4. Ллонч Дж., Эусебио Рос., Амблер Ли. Критерии успешной деятельности персонала: сравнение между Испанией и

Англией. //Маркетинг Дайджест.— 2008.— №2/08.— С.35—42. 5. Кэрри Эрл. Гармония Инь и Янь в измерении маркетинговых показателей: четыре принципа инноваций//Маркетинг Дайджест.— 2004.— Ноябрь,— № 4/04.— С.51—63. 6. *Ленсколд Дж.* Рентабельность инвестиций в маркетинг: методы повышения прибыльности маркетинговой компании.— СПб.: Питер, 2005.— 450с. 7. *Румянцева З.Л.* Общее управление организацией. Теория и практика:учебник.— М.: Высшая школа, 2007.— 451 с. 8. *Мейер В. Маршал.* Оценка эффективности бизнеса.— М.: ООО «Вершина», 2006.— 345 с. 9. *Прокопенко И., Норта К.* Управление эффективностью и качеством. Модульная программа. Ч.І.— М.: Дело, 2007.— 180 с. 10. *Панкрухин А.Л.* Маркетинг:учебник.— 4-е изд.— М.: Омега-Л, 2006.— 560 с. 11. *Zyman Sergio.* The End of Marketing as We Know It//New York: Harper Business.— 1999.— 412 p. 12. *Lenskold James.* Marketing ROI: The path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability//McGraw-Hill.— 2003.— 367p. 13. Harvard Business Review on Marketing // Harvard Business School Publishing Corporation.— 2002.— 451p. 14. *Wills Gordon, Kennedy Sherril H, Cheese John, Rushton Angela.* Maximising Marketing Effectiveness// Management Decision.— 1990.— 278p. 15. *Shaw R.* The Economist Improving Marketing Effectiveness: The Methods and Tools that Work Best// The Economist Books.— 2007.— P.32—44. 16. *Court C. D., Jonathan W., Gordon J. P.* Boostingretwnson marketinginvestment //TheMcKinsey Quarterly.— 2008, #2.— P.38—50.