

- экономическую грамотность», 1999. – 510 с.
5. Куликов Г. Т. Мотивация трудовой деятельности в системе рыночных отношений (на примере промышленности Украины) : дис. ... д-ра экон. Наук : 08.09.01 / Г. Т. Куликов ; НАН Украины ; Институт демографии и социальных исследований. – К., 2006. – 456 с.
  6. Машков В. А. Психология управления / В. А. Машков. – М. : Изд-во В. А. Михайлова, 2002. – 460 с.
  7. Ньустром Дж., Дэвис К. Организационное по-  
ведение : пер. англ. / Дж. Ньустром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 520 с.
  8. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии. – 2-е изд. / под ред. Л. А. Крылова и С. А. Маничева. – СПб. : Питер, 2000. – 458 с.
  9. Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. пособие / С. А. Шапиро, В. М. Шаховой. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.

УДК 331.108:339.138

## МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**О. В. Сардак, кандидат экономических наук**

Сучасна економічна криза зумовлює як підвищення інтересу роботодавців до нематеріальних інструментів мотивації персоналу, так і необхідність використання іншого, більш сучасного й ефективного підходу до розробки системи мотивації персоналу підприємства. З одного боку, нинішня кон'юнктура ринку праці є більш сприятливою для роботодавців, з іншого – жорсткі умови економії ресурсів не дозволяють сьогодні багатьом підприємствам утримувати цінних працівників за допомогою матеріальних стимулів.

Проблеми, що виникають у теперішніх умовах у сфері мотивації персоналу можуть бути вирішені за допомогою застосування маркетингового підходу. Ефективна система управління персоналом на основі маркетингу є не тільки найважливішим чинником економічного успіху сучасного підприємства, інструментом підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, вона виступає також як соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення його потреб за допомогою системи матеріальних і нематеріальних стимулів [1].

Питання управління персоналом на основі маркетингу та застосування маркетингових

елементів у процесі мотивації персоналу розглядалися у працях вітчизняних і закордонних учених: А. Я. Кібанов, І. Б. Дуракова («Управління персоналом організації»): охарактеризовано процес формування та реалізації маркетингу персоналу, визначено його види; О. П. Єгоршин («Мотивація трудової діяльності»): розкрито основні концепції мотивації, особливості дослідження матеріальних і духовних потреб персоналу; Ю. Д. Красовський («Організаційна поведінка»): висвітлені аспекти ринкової орієнтації персоналу і маркетингового самоконтролю поведінки; І. Б. Дуракова («Управління персоналом»): розкрито технологію маркетингу персоналу, особливості управління мотивацією персоналу в організації; С. К. Мордовін («Управління людськими ресурсами»): охарактеризовані типи і методи досліджень у сфері управління персоналом; А. С. Большаков, В. І. Михайлов («Сучасний менеджмент: теорія і практика»): наведені закордонні схеми роботи з персоналом; В. Р. Веснін («Практичний менеджмент персоналу»): розкриті питання стратегічного управління персоналом; В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко («Стратегічний кадровий менеджмент»): розкрито особливості стратегічного маркетингу персоналу; А. І. Турчинов

(«Управління персоналом»): охарактеризовано специфіку кадрового маркетингу, його інформаційне та методичне забезпечення.

Деякі питання, що стосуються мотивації персоналу із застосуванням маркетингового підходу, недостатньо вивчені. Зокрема, більшість праць учених присвячені розробці загальної системи мотивації персоналу (без індивідуалізації та урахування потреб окремих працівників). До того ж, найбільшу увагу у рамках цієї системи приділяють висвітленню матеріальних інструментів мотивації персоналу. Проте в умовах сучасної кризи, коли підприємства не мають широких можливостей до застосування матеріальних стимулів, основна увага в системі мотивації персоналу повинна бути зосереджена саме на нематеріальних інструментах. При цьому у науковій літературі чітко не визначено сутність і специфіку маркетингового підходу до мотивації персоналу.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, його мету і зміст.

Метою дослідження є визначення сутності й особливостей застосування маркетингового підходу до мотивації персоналу на підприємствах в умовах ринку.

Керівникам вітчизняних підприємств відомі різноманітні за формою і характером методи мотивації. Проте у реальній практиці управління персоналом здебільшого застосовується лише матеріальне стимулювання праці. Разом з тим, в умовах кризи застосування нематеріальних методів мотивації персоналу є одним із способів реалізації політики економії як фінансових, так і людських ресурсів у підприємствах.

Ми провели дослідження системи мотивації персоналу у 27 торговельних підприємствах м. Донецька і Донецької області. Результати опитування керівників підприємств і кадрових служб показали, що 55 % підприємств застосовуються лише матеріальне стимулювання, ще 31 % підприємств у доповнення до цього використовуються такий стимулюючий чинник як кар'єрне просування. При цьому лише 14 % керівників вказали, що в їх підприємствах застосовуються такі форми стимулювання, як надання додаткової відпустки, відгулів, засто-

сування гнучкого робочого графіку, групові тренінги, тощо. До того ж, як показало дослідження, система мотивації, що застосовується на підприємствах, розрахована на персонал у цілому, не враховуючи індивідуальні потреби і мотиви конкретних працівників.

Таким чином, у сучасних умовах об'єктивно назріла необхідність застосовувати маркетинговий підхід до мотивації персоналу підприємств для подолання виявлених негативних явищ і проблем. Його сутність полягає у розробленні такої системи мотивування персоналу, яка б максимально задовольнила потреби кожного працівника і гарантувала соціальну ефективність в управлінні персоналом підприємства.

Застосовуючи маркетинговий підхід до мотивації персоналу підприємства, слід враховувати такі моменти:

- не може існувати системи стимулювання, що мотивує усіх працівників однаково;
- будь-яка система стимулювання повинна розроблятися для конкретного працівника або конкретної групи осіб з подібними основними потребами (або загальна система повинна бути індивідуалізована);
- необхідно здійснювати постійний моніторинг основних потреб і мотивації персоналу.

За результатами проведених досліджень ми рекомендуємо застосовувати на підприємствах алгоритм розробки системи мотивації персоналу на основі маркетингу, що передбачає такі етапи:

- маркетингові дослідження потреб працівників у цілому і кожного окремо;
- здійснення сегментації персоналу підприємства за групами потреб;
- визначення ключових груп працівників, по відношенню до яких підприємство готове йти на максимальне задоволення їх потреб;
- формування системи матеріальних і нематеріальних стимулів, які можуть максимально задовольнити потреби кожного працівника;
- визначення і застосування найбільш дієвих засобів інформування працівників підприємства про нові можливості задоволення їхніх потреб (внутрішніх PR-заходів).

У процесі виявлення певних мотивів працівників може бути з'ясовано, що вони є неусвідомлюваними. Так, у певних випадках рішення щодо зміни місця роботи виникає у працівника несвідомо. За аналогією з методами маркетингових досліджень, що застосовуються в процесі вивчення прийняття рішень споживачами про покупку, у даній ситуації є актуальними «непрямі» дослідження (фокус-групи, використання психологічних тестів, спрямованих на дослідження структури мотивів, ціннісно-нормативна методика, тест Елерса та ін.) [2].

Після маркетингових досліджень потреб працівників у цілому і кожного окремо необхідно провести сегментацію персоналу підприємства за групами потреб. При цьому можна застосовувати такі критерії, як вік, місце в структурній ієрархії, спеціальність, рівень кваліфікації, стаж роботи, етап кар'єри працівника та ін. Слід відзначити, якщо за результатами сегментації ринку підприємство може поступитися певним сегментом на користь конкурента, то у разі сегментації персоналу відносно всіх груп працівників потрібно розроблювати програми задоволення потреб.

На наступному етапі необхідно визначити ключові групи працівників, по відношенню до яких підприємство готове йти на максимальне задоволення їх потреб. До даної категорії, як правило, належать найбільш компетентні, висококваліфіковані і цінні для підприємства працівники, яких керівництво не бажає втрачати.

Наступний етап є одним із найвідповідальніших, оскільки передбачає створення такої системи матеріальних і нематеріальних стимулів, які будуть задовольняти потреби кожної групи працівників. На початковому етапі доцільно зосередити увагу на задоволенні тих потреб, які є актуальними для більшості працівників або для персоналу певних рівнів структурної ієрархії підприємства. При цьому завдання створення дієвої системи мотивації є простішим у ситуації однорідності потреб працівників і ускладнюється у разі їх відмінності.

Проведені дослідження дозволяють рекомендувати підприємствам в умовах сучасної

кризи підвищувати увагу до застосування таких нематеріальних стимулів, як реструктуризація, введення гнучкої функціональної структури; кадрові переміщення і ротація; кар'єрні плани; організація процедури оцінки і самооцінки роботи працівника; фіксація досягнень; участь у прийнятті рішень стосовно невиробничої сфери діяльності підприємства; забезпечення згуртованості управлінської команди; регулярне навчання, групові тренінги; формування сильної корпоративної культури тощо.

Для забезпечення дієвості розробленої системи мотивації персоналу на підприємстві доцільно забезпечити максимальне інформування працівників підприємства про нові можливості задоволення їхніх потреб і заходи керівництва щодо їх впровадження.

Дієвість розробленої на основі маркетингового підходу і впровадженої у діяльність системи мотивації персоналу підприємства доцільно оцінювати за допомогою таких показників, як: зниження плинності кадрів, економія фонду заробітної плати, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів, утримання висококваліфікованого персоналу, покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі, зростання ступеня задоволеності персоналу роботою, підвищення надійності роботи персоналу та рівня трудової дисципліни тощо.

Таким чином, система мотивації, що застосовується на підприємствах, розрахована на персонал в цілому, не враховуючи індивідуальні потреби і мотиви конкретних працівників, що знижує її ефективність і обумовлює необхідність застосування маркетингового підходу до мотивації персоналу підприємств.

Сутність маркетингового підходу до мотивації персоналу полягає у розробці такої системи мотивування, яка забезпечує максимальне повне задоволення потреб кожного працівника і досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом підприємства.

Алгоритм розробки системи мотивації персоналу на основі маркетингу передбачає такі етапи: маркетингові дослідження потреб працівників у цілому і кожного окремо; здійснення сегментації персоналу підприємства за

групами потреб; визначення ключових груп працівників, по відношенню до яких підприємство готове йти на максимальне задоволення їх потреб; формування системи матеріальних і нематеріальних стимулів, які можуть максимально задовольнити потреби кожного працівника; визначення і застосування найбільш дієвих засобів інформування працівників підприємства про нові можливості задоволення їхніх потреб.

У перспективі дослідження має проводитися у напрямку розробки системи нематеріальних стимулів у процесі маркетингового управління персоналом підприємства.

Упровадження у діяльність підприємств маркетингового підходу до мотивації персоналу забезпечить підвищення ефективності управління персоналом і зростання їх конкурентоспроможності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 198–201.
2. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2005. – С. 212–225.

УДК 334.7:658.7:658.8:004.738.5

## ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

**І. І. Ярова, кандидат економічних наук**

Сьогодні практично у кожного підприємства, незалежно від форм власності та обсягів діяльності, є власний web-сайт. Як правило, його відвідує велика кількість користувачів, тому web-сайт є перш за все інструментом ведення бізнесу. Проте web-сайт також можна використовувати як потужний інструмент формування кадрового потенціалу підприємства. Чому сайт підприємства може стати інструментом підбору персоналу? По-перше, серед відвідувачів web-сайта через професійні інтереси можуть виявитися висококваліфіковані фахівці, які цікавляться вакансіями. По-друге, публікація вакансій на web-сайті підприємства стає нормою, і багато фахівців, бажаючих працювати, можуть відвідувати сайт для того, щоб ознайомитися з наявними пропозиціями. По-третє, web-сайт дає можливість його власникові автоматизувати прийом анкет, оцінювати кандидатів за допомогою запитальників, а також відправляти їм відповіді електронною поштою. Нині найсучасніший канал зв'язку з потенційними співробітниками

ми в Україні використовується неефективно. Сьогодні практично немає спеціальних корпоративних кар'єрних сайтів, адже у наш час залучення талановитих співробітників не менш важливе, ніж залучення постійних клієнтів. Ці цільові групи хоч і можуть перетинатися, але мають різні цілі відвідування web-сайта підприємства.

У сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі тематика використання інформаційних технологій, зокрема Інтернету, в управлінні підприємствами представлена достатньо широко. Вагомий внесок у розробку цієї проблеми зробили такі зарубіжні автори, як Д. Еймор, М. Ілайес, М. Витцель, Д. Козьє, К. Пейтел, М. Мак-Картні, Д. Сігел, М. Уорнер та ін. У російській науковій літературі тема впливу нової інформаційної реальності на економіку проаналізована в загальному плані достатньо детально такими вченими, як В. Алексуніна, А. Волокитин, Т. Данько, Б. Завьялової, А. Кантарович, С. Пирогова, Л. Реймана, В. Холмогорова, В. Царьов, та ін. Впли-