

ПРАКТИЧНА АДАПТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЇ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ОБ'ЄКТУ

Стаття присвячується застосуванню технології внутрішнього маркетингу та її адаптації до системи управління персоналом конкретного промислового підприємства. Досліджується матеріальна, кар'єрна, професійна і моральна задоволеність персоналу промислового підприємства. Визначаються напрямки посилення мотиваційного впливу на персонал підприємства.

The article is devoted to the use of the domestic marketing technology and its adaptation to the staff management system of the specific industrial property. The material, career, professional and moral satisfaction of the industrial property personnel are investigated. The directions of the motivational influence on the industrial property personnel are determined.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, управління персоналом, задоволеність персоналу, мотивація персоналу.

Постановка проблеми. Останні тенденції світового менеджменту переконливо свідчать, що наріжним каменем забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств, економічного зростання й ефективності виробництва є не виробничі потужності, запаси або обладнання, а людський капітал, тому основу досягнень успішних зарубіжних компаній складає розв'язання соціальних проблем працівників. Такий підхід до трудових ресурсів починає поступово поширюватися й теренами українського ринку праці. Сьогодні на підприємствах України спостерігаються якісні перетворення процесів управління персоналом, відбувається перехід від адміністративних, формалізованих методів до наукових підходів, що спираються на інноваційні технології, зокрема, внутрішнього маркетингу.

Увага вітчизняних підприємств до проблем управління персоналом пояснюється тим, що соціально-економічні протиріччя, котрі накопичуються в суспільстві, знаходять вираження у незадоволеності зайнятого населення своєю трудовою діяльністю, відсутності професійного зростання, невідповідності оплати праці фактичним результатам тощо. Науковці свідчать, що високий ступінь задоволеності трудовою діяльністю поліпшує ставлення працівників до роботи і до підприємства, сприяє зростанню рівня трудової й виконавчої дисципліни, а це, у свою чергу, призводить до підвищення продуктивності праці [1, с. 33]. Тому підприємства повинні вдаватися до створення особливих процедур, прийомів та методів впливу на своїх працівників з метою максимального використання їх потенціалу. Отже, важливим фактором ефективної діяльності підприємства стає застосування внутрішнього маркетингу, проведення маркетингових досліджень персоналу підприємства, вивчення рівня мотивації й трудової задоволеності персоналу, формування такого мотиваційного середовища, котре орієнтуватиме працівників на повну реалізацію фізичних, творчих та інтелектуальних здібностей для досягнення цілей підприємства. Цим і зумовлена актуальність проблеми управління персоналом на засадах внутрішнього маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні засади управління персоналом завжди були і залишаються об'єктом пильної уваги вчених економістів. Різні аспекти управління людськими ресурсами розглядаються в роботах В. Данюка, В. Воронкової, Н. Кирич [1, 2, 6] та ін. Теоретичні і практичні аспекти мотивації персоналу досліджують А. Колот, К. Корольова, С. Сардак, О. Чернушкіна [4, 5, 7, 1] та ін. Проблемам маркетингу персоналу присвячує свої публікації В. Колпаков [3]. Проте дослідження питань застосування технології внутрішнього маркетингу поки перебуває поза увагою українських науковців, що і визначило тему цієї статті.

Метою статті є практична адаптація технології внутрішнього маркетингу до системи управління персоналом конкретного промислового об'єкту. Об'єктом дослідження є одне з найстаріших переробних підприємств на металургійному ринку нашої країни Хмельницьке ЗАТ "Втормет".

Основні результати дослідження. Внутрішній маркетинг означає застосування функцій маркетингу у сфері управління персоналом і орієнтує систему управління персоналом на впровадження методів маркетингових досліджень, стимулювання персоналу до зростання показників діяльності підприємства та створення ефективних внутрішніх комунікацій у середині підприємства. Внутрішній маркетинг є складовою управління трудовими ресурсами підприємства і передбачає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів. Він покликаний виявляти тенденції у розвитку робочої сили, визначати якісні та кількісні вимоги до неї, планувати потреби підприємства в персоналі.

За думкою фахівців технологія внутрішнього маркетингу в сфері управління трудовими ресурсами передбачає проведення маркетингових досліджень персоналу з метою вдосконалення кадрової роботи за такими основними напрямками: планування потреби в персоналі, набір, відбір і оцінка персоналу, визначення потреби в навчанні та розвитку персоналу [2, с. 142].

Крім цього управління персоналом на засадах внутрішнього маркетингу передбачає реалізацію певних функцій: аналіз можливостей і загроз, сильних і слабких сторін діючої системи управління персоналом підприємства; розробка стратегії управління маркетингом персоналу; планування, реалізація і контроль за комплексом дій у сфері маркетингу персоналу [3, с. 21].

Отже, основоположною функцією внутрішнього маркетингу є маркетингові дослідження у сфері управління трудовими ресурсами. Для реалізації цієї функції нами було проведено дослідження персоналу основних виробничих підрозділів Хмельницького ЗАТ “Втормет”, а саме: Хмельницького, Кам’янець-Подільського і Шепетівського виробничо-заготівельних цехів, які забезпечують основні прибутки.

Для проведення дослідження була розроблена спеціальна опитувальна анкета для оцінки задоволеності працівників виробничо-заготівельних цехів Хмельницького ЗАТ “Втормет” за основними складовими мотиваційного профілю. Під мотиваційним профілем фахівці розуміють сукупність таких складових, як матеріальна, кар’єрна, професійна та моральна мотивація [4, с. 218]. Матеріальна складова оцінки задоволеності працівників підприємства визначалась як відповідність розмірів заробітної плати зусиллям та кваліфікації працівника; кар’єрна - як наявність перспективи просування по службі внаслідок гарної роботи та якісного виконання поставлених завдань; професійна – як можливість підвищення рівня професіоналізму працівника у процесі виконання роботи; і моральна – як взаємини співробітників, психологічний клімат у колективі, емоційне середовище на підприємстві. При цьому під задоволеністю розумілося суб’єктивне відчуття працівника щодо існуючого на даний момент становища.

У маркетинговому дослідженні персоналу Хмельницького ЗАТ “Втормет” був задіяний 81 працівник (53,6% від загальної чисельності персоналу підприємства)*. Анкетування здійснювалось анонімно. Варіанти відповідей оцінювались респондентами за 5-бальною шкалою. Результати опитування узагальнювались відповідно до структурних підрозділів підприємства. Процедура дослідження передбачала виконання певної послідовності робіт. С початку первинна інформація фіксувалась у таблицях відповідей. Наступним кроком була систематизація оцінок задоволеності працівників та їхніх складових (матеріальної, кар’єрної професійної та моральної). Завершальним етапом процедури дослідження було проведення аналізу одержаних оцінок, формування мотиваційних профілів основних виробничих підрозділів підприємства, побудова діаграм рівня задоволеності працівників роботою за усіма мотиваційними складовими і розробка рекомендацій щодо напрямів покращення роботи з кадрами кожного структурного підрозділу підприємства.

Для визначення сили впливу мотиваційних показників на працівників різних структурних підрозділів Хмельницького ЗАТ “Втормет” нами були визначені середні значення оціночних показників, результати яких наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка трудової задоволеності персоналу основних виробничих підрозділів Хмельницького ЗАТ “Втормет” за складовими мотиваційного профілю

Підрозділи підприємства	Оцінки трудової задоволеності персоналу за складовими мотиваційного профілю			
	Матеріальна	Кар’єрна	Професійна	Моральна
Виробничо-заготівельні цехи:				
Хмельницький цех	2,6	3,1	3,6	4,2
Кам’янець-Подільський цех	2,6	2,2	2,6	3,6
Шепетівський цех	2,8	2,7	4,0	4,1
У середньому по підприємству	2,8	3,6	3,6	4,1

Мотиваційний профіль кожного зі структурних підрозділів дозволяє відстежити співвідношення трудової задоволеності працівників певного підрозділу підприємства з трудовою задоволеністю працівників підприємства в цілому, а різниця між їх рівнями ілюструє наявність або відсутність невикористаного мотиваційного потенціалу працівників конкретного виробничого підрозділу.

Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу виробничо-заготівельних цехів Хмельницького ЗАТ “Втормет”, одержані у результаті проведеного дослідження, наведені на рис. 1.

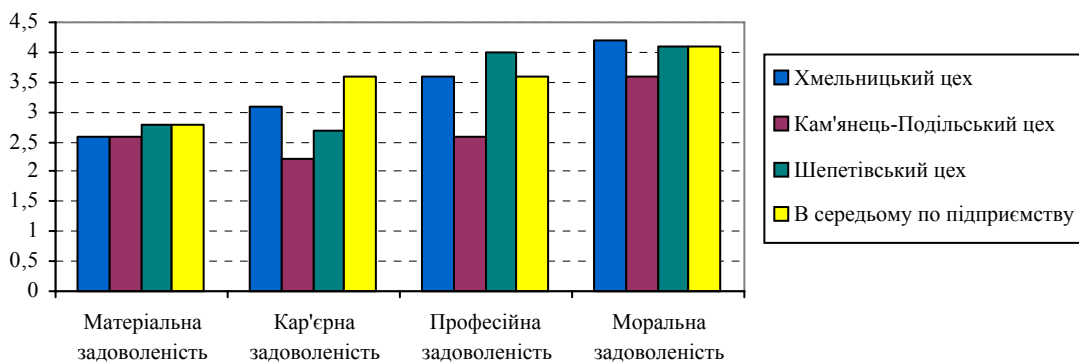


Рис. 1. Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу виробничо-заготівельних цехів Хмельницького ЗАТ “Втормет”

Діагностика рівнів трудової задоволеності працівників виробничих підрозділів підприємства за складовими мотиваційного профілю дозволяє визначити стан трудових відносин у кожному структурному

підрозділі та побудувати відповідну політику управління персоналом. Проведемо далі діагностику рівня трудової задоволеності працівників кожного з розглянутих цехів Хмельницького ЗАТ "Втормет".

Аналіз трудової задоволеності персоналу Хмельницького виробничо-заготівельного цеху за основними складовими мотиваційного профілю свідчить, що:

- матеріальна задоволеність у цеху (2,6) є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю, але це характерно для підприємства в цілому, оскільки середній рівень матеріальної задоволеності працівників підприємства становить лише 2,8. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства;

- кар'єрна задоволеність у цеху становить 3,1. Співвідношення цього показника з середнім рівнем по підприємству (3,6) вказує про наявність мотиваційного потенціалу і можливість покращення його використання. Порівняння кар'єрної задоволеності працівників Хмельницького цеху з іншими виробничими підрозділами свідчить про те, що працівники цього цеху кар'єрою відносно задоволені, проте існують працівники відділів, які потребують подальшого кар'єрного зростання, але для більшості працівників цеху це не є важливим;

- професійна задоволеність в цеху становить 3,6 при середньому рівні по підприємству – 3,6. Тобто за показником професійної задоволеності по Хмельницькому цеху досягається найбільша збалансованість, що свідчить про високий рівень управлінської компетентності керівництва цеху в напрямку професійної мотивації персоналу;

- моральна задоволеність в цеху становить 4,2 при середньому рівні по підприємству – 4,1. За показником моральної задоволеності по Хмельницькому цеху досягається перевищення, що, в свою чергу, свідчить про відсутність необхідності прийнятті кардинальних заходів у цьому напрямку. Водночас це дозволяє припустити про наявність певної кількості формальних відповідей працівниками, для яких моральна мотивація несуттєва. З'ясувати це стане можливим під час проведення повторних досліджень.

Аналіз трудової задоволеності персоналу Кам'янець-Подільського виробничо-заготівельного цеху свідчить про те, що:

- матеріальна задоволеність в цеху становить 2,6 при середньому рівні по підприємству - 2,8, тобто також, як і у Хмельницькому цеху, є дуже низькою. Це свідчить про необхідність посилення роботи керівництва цеху в напрямку матеріального стимулювання працівників і вдосконалення механізму їх матеріальної мотивації;

- кар'єрна задоволеність в цеху становить 2,2 при середньому рівні по підприємству – 3,6. Слід відмітити, що Кам'янець-Подільський цех показав самий низький рівень кар'єрної задоволеності. Порівняння цього показника по цеху із середнім рівнем по підприємству вказує про наявність значного невикористаного потенціалу кар'єрної мотивації персоналу цеху;

- професійна задоволеність в цеху становить 2,6 при середньому рівні по підприємству – 3,6. За показником професійної задоволеності персоналу Кам'янець-Подільського цеху існує найбільша розбіжність, а це свідчить про необхідність посилення роботи керівництва цеху у напрямку професійної мотивації персоналу і впровадження заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників;

- моральна задоволеність в цеху становить 3,6 при середньому рівні по підприємству – 4,1. Це свідчить про нереалізованість моральних запитів працівників цього цеху. Отже, по всіх показниках мотиваційного профілю існує значна незадоволеність персоналу цього цеху, а це свідчить, що найбільш слабким місцем підприємства відносно використання мотиваційного механізму є Кам'янець-Подільський цех. Це має стати сигналом для керівництва підприємства про недостатню управлінську компетентність керівництва цього структурного підрозділу і його неухвалене відношення до трудових потреб своїх працівників.

Аналіз трудової задоволеності персоналу Шепетівського виробничо-заготівельного цеху за основними складовими мотиваційного профілю показав, що:

- матеріальна задоволеність в цеху становить 2,8 при середньому рівні по підприємству - 2,8. За показником матеріальної задоволеності працівників цього цеху існує певна збалансованість, але порівняно з іншими показниками мотиваційного профілю матеріальна задоволеність має найбільш низький рівень. Що підтверджує попередні висновки, зроблені по інших цехах підприємства, про необхідність посилення роботи в напрямку матеріального стимулювання працівників і вдосконалення механізму їх матеріальної мотивації;

- кар'єрна задоволеність в цеху становить 2,7 при середньому рівні по підприємству – 3,6. Порівняння цього показника по цеху з середнім рівнем по підприємству вказує про наявність невикористаного потенціалу кар'єрної мотивації персоналу цеху і необхідність додаткових управлінських зусиль у напрямку вдосконалення механізму кар'єрної мотивації працівників;

- професійна задоволеність в цеху становить 4,0 при середньому рівні по підприємству – 3,6, тобто за показником професійної задоволеності по Шепетівському цеху існує перевищення, що свідчить про відсутність необхідності прийнятті кардинальних заходів у цьому напрямку;

- моральна задоволеність в цеху становить 4,1 при середньому рівні по підприємству – 4,1. За

показником моральної задоволеності по Шепетівському цеху досягається найбільша збалансованість, що вказує на високий рівень управлінської компетентності керівництва цеху в напрямку формування в колективі здорового психологічного клімату і необхідність його подальшого підтримання.

Отже, незадоволені трудові потреби персоналу структурних підрозділів Хмельницького ЗАТ “Втормет”, виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників ЗАТ “Втормет”. Рекомендовані напрями вдосконалення роботи з кадрами на основі дослідження мотивації персоналу для основних структурних підрозділів ЗАТ “Втормет” наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Рекомендовані напрями вдосконалення управління кадрами на основі дослідження мотивації персоналу для основних структурних підрозділів Хмельницького ЗАТ “Втормет”

Назва структурного підрозділу	Рекомендовані напрями вдосконалення управління персоналом підрозділу
Хмельницький виробничо-заготівельний цех	Потрібно звернути особливу увагу на вдосконалення механізму матеріальної мотивації персоналу підрозділу
Кам’янець-Подільський виробничо-заготівельний цех	Потрібно вжити заходи щодо підвищення рівня матеріальної, кар’єрної і професійної мотивації персоналу підрозділу
Шепетівський виробничо-заготівельний цех	Потрібно звернути особливу увагу на матеріальне заохочення і планування кар’єрного зростання персоналу підрозділу

Висновок. Отже, застосування технології внутрішнього маркетингу фахівцями з управління персоналом промислового підприємства є дієвим інструментом для визначення й задоволення потреб персоналу у матеріальному заохоченні, кар’єрному зростанні, підвищенні професійного рівня і формуванні відповідного морального середовища. Результати внутрішніх маркетингових досліджень стають підґрунтям для формування ефективної системи мотивації, яка сприяє зростанню прихильності працівників до своєї організації і спрямована на мобілізацію трудового і творчого потенціалу працівників, створення їх зацікавленості у зростанні індивідуальних результатів для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Практичне значення проведеного дослідження полягає у накопиченні певного досвіду в області адаптації інноваційних технологій маркетингу до проблем управління персоналом промислового підприємства.

Література

1. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / Данюк В., Чернушкіна О. // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32-36.
2. Воронкова В.Г. Філософія управління людськими ресурсами : навч. посібник / В.Г. Воронкова. - К. : Професіонал, 2008. – 538 с.
3. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу : [навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.] / В.М. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 408 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
5. Корольова К. Вплив сили мотивації на рівень професійних досягнень / К. Корольова // Соціальна психологія. – 2009. – № 1. – С. 137-143.
6. Кирич Н. Роль людського фактора у підвищенні ефективності роботи підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 3. – С. 46-50.
7. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 45-51.

Надійшла 15.10.2010