

УДК 331.101:339.13

Петрашак О. О.
Хімійчук Г. М.

Буковинський державний фінансово-економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті доведено необхідність використання внутрішнього маркетингу для підвищення ефективності управління персоналом. З'ясовано сутність внутрішнього маркетингу. Запропоновано шляхи використання внутрішнього маркетингу для формування високопродуктивного трудового колективу.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, управління персоналом, продуктивність праці, трудовий колектив, маркетинг персоналу.

Постановка проблеми. Сучасні зміни у всіх сферах діяльності, активізація бізнес-процесів, спрощення доступу до інформаційних джерел створює надзвичайно сприятливі умови для розвитку бізнесу в усьому світі і в Україні та появи численної кількості нових суб'єктів господарювання на ринку, що посилює конкурентну боротьбу. Одним із шляхів досягнення конкурентних переваг є ефективне управління персоналом, який забезпечує сервіс, якість обслуговування споживачів підприємства. Саме якість, а не кількість наданих послуг визначає продуктивність персоналу та забезпечує ефективність підприємства в цілому шляхом застосування внутрішнього маркетингу або маркетингу персоналу. Крім того, потрібно аналізувати та враховувати специфічні кризові умови розвитку української економіки. В сучасних умовах більшості українських підприємств варто вдосконалювати процеси управління персоналом, застосовуючи сучасні маркетингові інструменти, використання яких передбачає фокусування зусиль керівництва на виявленні потреби персоналу і узгодження інтересів, виходячи з фінансових, організаційних, технологічних, законодавчих та інших обмежень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теоретичних аспектів внутрішнього маркетингу досліджували, як вітчизняні так і зарубіжні вчені: Армстронг Г., Багієв В., Близнюк С., Вонг В., Гаркавенко С., Єсіна Л., Котлер Ф., Лавлок К., Морган Р., Пайн А., Павлова О., Рихтер Х., Соловійова Ю., Самчук О., Сондерс Д., Тарасевич В., Стрій Л., Третьяк О., Хант Ш., Шубін О. та інші вчені.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасна наукова література пропонує низку теоретико-методологічних заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах, зокрема стратегічний підхід, посилення мотивації працівників до високопродуктивної праці, формування корпоративної культури тощо. Проте, незважаючи на численні наукові публікації, маркетинговий підхід до управління персоналом висвітлений недостатньо.

Мета статті. Дослідження сутності і значення внутрішнього маркетингу у підвищенні ефективності використання персоналу та продуктивності праці на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини компанії та працівників будуються на тих же підставах, що відносини компанії з клієнтами. Керівництво «пропонує» особливий продукт – посаду з її специфічними правами та обов'язками. Працівник «купує» цей продукт, «оплачуючи» його своєю працею. Відповідно, орієнтація на клієнта

– основа традиційного розуміння маркетингу – доповнюється орієнтацією на «внутрішнього споживача» – співробітника [1].

Тобто внутрішній маркетинг ефективно пов'язує інтереси учасників бізнес-відносин: підприємства, споживача і персоналу. В свою чергу, концепцію внутрішнього маркетингу Ю.П. Соловійова розглядає з трьох сторін: внутрішній маркетинг як система взаємовідносин організації з персоналом; внутрішній маркетинг як внутрішньофірмова філософія ринкової орієнтації; внутрішній маркетинг як практична реалізація нової стратегії організації (або коригування старої) [2, с. 3-8].

Однією із визначальних складових ефективною діяльності підприємства, на сьогоднішній день, є якісна і кваліфікована робота працівників та формування у них лояльності до підприємства. Однак, якість роботи тісно пов'язана із продуктивністю і, на думку К. Лавлока, ці показники мають розглядатися, як єдине ціле. «Продуктивність – це показник, який виявляє наскільки ефективно використовуються ресурси при перетворенні на результати. Якість свідчить наскільки та чи інша послуга задовольняє споживача, наскільки вона виконує його бажання, відповідає його очікуванням та потребам» [3, с. 785].

З точки зору Л. Єсіної ці поняття не розкривають якісної сторони продуктивності, яка останнім часом грає все більшу роль, особливо стосовно підприємств, що надають послуги. «Якість – це і є кінцевий продукт розумової праці» [4, с. 184-186]. Продуктивною можна вважати тільки таку працю, результатом якої є виробництво лише якісної продукції і, відповідно, послуг, що в кінцевому випадку, здатні задовольняти потреби клієнта.

В Україні в сучасних умовах з'являється все більше нових підприємств, які стартують і захоплюють нові сегменти ринку. Однак по мірі розвитку бізнесу керівництво часто не помічає внутрішнього роз'єднання персоналу та розлагодження взаємостосунків, одночасно вимагаючи підвищення продуктивності праці. Виходячи з того, що на робочому місці працівники проводять більшу частину свого часу, вони повинні мати можливість не тільки професійно і творчо реалізувати себе, а й відчувати себе комфортно психологічно, що неможливо без створення і підтримки позитивного емоційного налаштування на роботу. На українських підприємствах, як правило, не приділяють достатньо уваги внутрішньому клімату і професійній співпраці між відділами. Вся маркетингова увага зосереджується на зовнішньому розвитку компаній: рекламних заходах, боротьбі з конкурентами, захопленню нових територій і нових ринків [5]. Відтак, необхідним є реальне усві-

домлення того факту, що ринок – це, перш за все, клієнт, а з клієнтом працює персонал. І від того, наскільки маркетингово-орієнтованим є сьогодні персонал підприємства, настільки лояльним стає клієнт. Однією із гарантій успіху є встановлення злагоджених стосунків всередині підприємства на основі принципу взаємодії «покупець-продавець». Тому, в управлінні цими взаємовідносинами доцільно було б застосовувати маркетингові принципи, що дозволяють регулювати взаємодію пересічних працівників, керівників та функціональних відділів підприємства. Саме ці принципи формують внутрішній маркетинг.

За даними Gallup Management Journal [6, с. 3], високопродуктивних працівників в середньому в компаніях не більше 16%. Більшість працівників (68%) – середньопродуктивні, а решта – 16% – низькопродуктивні. Ця остання група приносить компанії прямі збитки. Такі працівники не здатні виконувати високо-амбіційні цілі, потребують ротатції чи заміни при реалізації нових стратегій розвитку бізнесу, протидіють змінам та весь час незадоволені власним доходом. Некваліфіковані працівники цієї групи працюють на 19% гірше, ніж працівники відповідної кваліфікації середньопродуктивної групи. Кваліфіковані низькопродуктивні працівники відстають на 32% за показниками продуктивності від кваліфікованих працівників високопродуктивної групи, а низькопродуктивні професіонали і керівники недопрацюють 48% до рівня їх середньопродуктивних колег. Зокрема, майже 54% працівників при анонімному опитуванні відповіли, що не зайняті повністю, 29% – розчаровані у своїй роботі, а 17% тільки пересиджують свій робочий час і їм абсолютно байдуже яких результатів від них очікують.

В свою чергу, компанії, яким вдалося сформувати команду високопродуктивних працівників збільшили свій чистий прибуток на 19% і дохід на 28%. Фінансові результати компаній з високою продуктивністю є на 53% кращими за компанії з низькою продуктивністю праці [6, с. 4].

У зв'язку з цим головним завданням управління є переведення низькопродуктивних і середньопродуктивних працівників у категорію високопродуктивних, що стає можливим завдяки багатьом чинникам, але в першу чергу, через розробку кар'єрних стратегій, що призводить до розвитку мотиваційних цінностей, формування адекватної трудової поведінки. Ціннісні орієнтири і мотивація людини коливаються як в часовому проміжку, так і відповідно до етапів кар'єри. Про наявність у мотивації до роботи 5-7-річних відрізків часу свідчать результати дослідження Е. Шейна, який стверджує, що якщо зміст роботи не змінюється повністю або значно, то мотивація помітно знижується через 5 років [7, с. 125]. Т.Санталайнен вважає, що існує так звана «проблема середини кар'єри». У багатьох людей у віці від 36 до 50 років в якійсь момент настає етап, коли мотивація різко спадає. З'являється значна кількість проблем. Людина усвідомлює, що життя не вічне. Одночасно вона бачить обмеженість і постійне звуження власних можливостей. У багатьох на перший план знову виходять протиріччя і почуття, властиві молодості. Дорослішання дітей, конфлікти або емоційні причини змінюють у середньому віці ставлення до праці. З цих причин у середині службової кар'єри знижується мотивація до служби та збільшується кількість проблем на роботі і вдома [8, с. 25].

Управління кар'єрним зростанням, на нашу думку, має ґрунтуватися на наступних принципах:

– забезпечення комплексного підходу щодо вирішення завдань по формуванню та використанню персоналу;

– постійна робота з керівним персоналом з метою з'ясування стану, змін та перспектив професійного зростання працівників;

– забезпечення соціальних гарантій, що пов'язано з дотриманням рівності та однакових умов для працівників, надання встановлених пільг та компенсацій;

– забезпечення публічності в роботі з персоналом з метою досягнення взаєморозуміння між керівником і працівником.

Формування вищенаведених принципів дозволило скласти план заходів щодо управління кар'єрним розвитком працівників (таблиця 1).

Таблиця 1
Стратегічний план дій щодо управління кар'єрним розвитком

№ п/п	Зміст заходів	Сфера компетенції
1.	Формування загальних цілей щодо стратегічного бачення трудового колективу	Відділ управління персоналом
2.	Виявлення мотиваційного профілю (мотивів, стимулів, цінностей трудового діяльності) працівників	Керівники підрозділів, відділів
3.	Узгодження цілей з наявним трудовим колективом, виявлення та фіксування розбіжностей	Керівники підрозділів, відділів Відділ управління персоналом
4.	Усунення розбіжностей між фактичним та бажаним станом складу трудового колективу шляхом переміщення, ротатції та вивільнення працівників	Відділ управління персоналом за поданням керівників підрозділів
5.	Формування характеристик цілей та трудових цінностей до кандидатів на вакантні посади	Керівники підрозділів, відділів Відділ управління персоналом
6.	Формування індивідуальної стратегії кар'єри працівника з урахування особливостей освіти, професійних якостей, віку, статі, цілей, мотивів, тощо	Працівники Керівники підрозділів, відділів
7.	Забезпечення послідовних і зважених дій у коригуванні індивідуальної стратегії в залежності від зміни особистих та професійних характеристик, цінностей, задоволеності роботою та персональним розвитком	Працівники Керівники підрозділів, відділів
8.	Контроль за реалізацією індивідуальної стратегії кар'єрного зростання	Працівники Керівники підрозділів Відділ управління персоналом

Джерело: розроблено автором Петрацак О.О.

Згідно цього плану узгодження стратегічного бачення трудового потенціалу, яке повинно збігатися із загальними цілями діяльності забезпечує відділ управління персоналом. Виявлення мотиваційного профілю шляхом використання різноманітних методик, анкетувань, аналізу поведінки та приватних бесід є виключною сферою компетенції керівників структурних підрозділів. Усунення виявлених розбіжностей, які доцільно виявляти за допомогою GAP-аналізу, проводиться шляхом вертикального, горизонтально переміщення працівників та, у разі потреби, вивільнення працівників, цілі яких не збігаються із цілями компанії. У рамках розгляду індивідуально-особистісних

характеристик повинно відбуватись формування індивідуальної стратегії кар'єри працівника з залученням до цього процесу самого працівника, оскільки безпосередня участь у розробці забезпечить більш чітку поведінку щодо виконання наміченої стратегії. В процесі змін і колективних і індивідуальних наявна стратегія коригується та контролюється з обов'язковим узгодженням із всіма зацікавленими особами з метою досягнення прозорості управління.

Отже, системне управління професійною кар'єрою передбачає створення умов, що максимально сприяють працівникам у виконанні професійних обов'язків, кар'єрного розвитку, призводячи до зростання ефективності використання персоналу та підвищення продуктивності праці.

Щодо внутрішньої маркетингової культури, то її основа лежить в елементах стратегії маркетингу. Розглядаючи стратегії маркетингу фізичних товарів, компанії спираються на чотири елементи маркетинг-мікс: продукт (product), ціна (price), канал розподілу (place) і просування (promotion). У сфері послуг до цих чотирьох інструментів додаються ще три: люди (people), середовище (physical evidence) і процес надання послуг (process). Крістофер Лавлок пропонує восьмий елемент інтегрованого підходу до послуг: продуктивність і якість (productivity and quality), який теж може бути включений в маркетинговий комплекс послуг окремим елементом [3, с. 798].

На думку Ф. Котлера, «... люди, зайняті в сфері обслуговування, повинні бути цілком орієнтовані на клієнта. Вони самі є свого роду частиною товару, пропонованого їх компанією. Як вони відповідають по телефону, вітають клієнта і вирішують його проблеми, -- все це сприяє тому, чи буде він задоволений запропонованими послугами». Маркетинг зорієнтовує кожного працівника підприємства думати про клієнта і робити все для того, щоб створювати і підтримувати уявлення про клієнта як про вищу цінність, яку необхідно задовольнити. Професор С. Бернет зазначає «... в умовах істинно маркетингової організації бізнесу неможливо визначити, хто саме служить у відділі маркетингу: всі рішення кожного службовця компанії продиктовані його турботою про те, яке враження вони справлять на клієнта. Кожен розуміє маркетинг, як філософію свого бізнесу» [9, с. 687].

Для просування корпоративної ідеї в працівникам, відділами маркетингу та управління персоналом можуть застосовуватись ті ж самі засоби, що і при роботі із зовнішнім ринком: рекламні носії (внутрішній електронний вісник), акції, розіграші, конкурси, кейсове навчання персоналу тощо [4, с. 185].

Нами запропоновано наступні шляхи використання внутрішнього маркетингу для формування високопродуктивного трудового колективу:

- можливість самореалізації та творчості реалізується через надання цікавої, творчої роботи, яка дозволяє виходити за рамки виконання посадових обов'язків;

- стабільність і престиж (репутація і популярність самої компанії) забезпечується за рахунок застосування корпоративного стилю, канцелярського приладдя, робочого одягу, запровадження привабливих назв посад;

- участь у прийнятті рішень (опитування, «голосування», тощо) полягає у проведенні консультацій і опитування думки працівників, що збільшує ймовірність виконання рішення, оскільки працівники самі приймали участь у його розробці,

проте за керівником залишається відповідальністю за його прийняття;

- формування корпоративної культури забезпечить збільшення почуття приналежності працівників до підприємства, що доцільно реалізовувати через організацію конкурсів на кращу ідею виробничого, комерційного чи управлінського характеру, організацію корпоративних свят, наявність корпоративної інфраструктури (корпоративний транспорт, доставка до місця роботи, засобу зв'язку тощо);

- впровадження конкурсів «Кращий працівник року», «Кращий підрозділ», що особливо підходить до працівників, які прагнуть визнання з боку колективу, керівництва та прагнення до саморозвитку, також колективні нагороди сприяють досягнення позитивної атмосфери у середині колективу;

- публічне визнання заслуг працівника передбачає оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, присвоєння почесних звань, вручення пам'ятних нагород із символікою організації (коштовні подарунки, значки, грамоти та ін.), а сам факт заохочення сприймається як висока оцінка його праці на даному підприємстві;

- заохочення неформального спілкування працівників, що сприяє розрядці співробітників, зняттю стресів, а також допомагає їм у передачі один одному корисної професійної інформації, згуртовує колектив, покращує мікроклімат і піднімає настрій співробітників.

Так, в ході експериментальних досліджень дослідниками Массачусетського технологічного інституту встановлено, що неформальне спілкування працівників під час чаювань, кава-брейків, перерв сприяє збільшенню продуктивності праці. В ході експерименту, при якому у всіх працівників, які в ньому брали участь, чітко фіксувалася продуктивність праці та аналізувалася їх участь в неформальному спілкуванні. Висновки з проведеного експерименту говорять про те, що чим активніше безпосереднє спілкування людей, тим вище їх продуктивність праці. У середньому виявилося, що у службовців, які беруть участь у кави-брейках, активно спілкуються один з одним під час перерв продуктивність праці на 30% вища від тих, хто повністю виключає таку взаємодію всередині певної соціальної середовища. Аналогічні висновки робилися багатьма дослідниками і раніше, але тоді вони ґрунтувалися тільки на опитуваннях. Отримані ж нові дані ґрунтуються на інструментальному контролі та комп'ютерному аналізі, що відповідно робить їх більш об'єктивними [10].

На практиці часто має місце випередження зовнішньої маркетингової кампанії над внутрішньою. Однак, сучасні тенденції переконують, що просування товару чи послуги повинно починатися із «внутрішнього ринку», підготувавши таким чином працівників до роботи з клієнтами і зовнішніми контактами. Мова не йде про те, що кожен працівник має купувати продукти компанії, де він працює, та він повинен бути носієм певного (лояльного) ставлення до товару і до компанії. Одним із інструментів формування такого ставлення – є залучення працівників до розробки нових продуктів (конкурс на найкращу ідею, назву, пакування, обговорення функціональних властивостей нового продукту на внутрішньому форумі компанії, тощо). Товар, або послуга можуть бути предметом розіграшу серед сімей працівників. Таким чином, відбувається адаптація працівників до продукту і лише потім можна починати виведення його на зовнішній ринок. Тільки так формується

цілісність і злагодженість роботи всієї команди, в якій не тільки працівники, а і різні функціональні відділи є клієнтами один одного і отримують відповідне лояльне ставлення. Така злагоджена робота є неодмінним чинником підвищення продуктивності праці. Адже натхненні, лояльні до свого продукту, працівники працюють з більшою інтенсивністю, ніж інші.

Висновки і пропозиції. Виявлення ключових особливостей конкретного бізнесу, аналіз наявних можливостей і загроз, визначення напрямків стратегічного розвитку дозволяє маркетингу бути основним інструментом підвищення ефективності використання персоналу та продуктивності праці, завоювання й утримання споживача. Особливістю

використання внутрішнього маркетингу є активне залучення працівників до задоволення потреб клієнтів, що може бути реалізоване у наступних напрямках: можливість самореалізації та творчості, стабільність і престиж підприємства, участь у прийнятті рішень, формування корпоративної культури, впровадження конкурсів, публічне визнання заслуг працівника, заохочення неформального спілкування.

Впровадження маркетингової концепції управління на рівні підприємства і методів внутрішнього маркетингу на формування високопродуктивного трудового колективу значно збагатить бізнес можливостями підвищення якості діяльності та максимізації задоволення потреб споживачів.

Список літератури:

1. Внутрішній маркетинг персоналу в російських компаніях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://alls.in.ua/25208-vnutrishnij-marketing-personalu-v-rosijskih-kompaniyah.html>.
2. Соловьева Ю. П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации / Ю. П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6(50). – С. 3-8.
3. Лавлюк К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлюк. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
4. Есина Л. Б. Роль мотивации в повышении производительности труда служащих / Л. Б. Есина // Сборник статей VII Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза : РИО ПГСХА, 2006. – С. 184-186.
5. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.step-by-step.ru/foryou/practica/incompany_mar.html.
6. Bad Haney & Jim Sirbasku with Deric Mc Cann «Lidership Charisma» [Electronic resource]. – Access mode : <http://dunkelcorp.com/isbn/isbnindex2730.html>.
7. Поварич И. П. Стимулирование труда: системный подход : монография / И. П. Поварич, Б. Г. Прошкин. – Новосибирск : Наука, Сиб. отд-ние, 1990. – 198 с.
8. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, П. Поренне. – М. : Прогресс, 1994. – 245 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учебник / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
10. Embassy of the planet earth [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ongeo.ru/news/proizvoditelnost-truda/>.

Петрашчак О. А.

Химийчук Г. М.

Буковинский государственный финансово-экономический университет

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА КАК ПУТЬ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Резюме

В статье доказана необходимость использования внутреннего маркетинга для повышения эффективности управления персоналом. Выяснена сущность внутреннего маркетинга. Предложены пути использования внутреннего маркетинга для формирования высокопродуктивного трудового коллектива.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, управление персоналом, производительность труда, трудовой коллектив, маркетинг персонала.

Petrashchak O. O.

Khimijchuk G. N.

Bykovina State University of Finance and Economics

USE OF INTERNAL MARKETING AS A WAY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT

Summary

The need for internal marketing to improve human resource management has been proven in the article. The essence of internal marketing is elucidated. Ways to use internal marketing to create the highly productive of the labour collective were offered.

Key words: internal marketing, personnel management, labour productivity, labour collective, marketing personnel.