УДК 331.101.3.339.138

Петюх В.М.,
канд.екон.наук, професор
кафедри управління персоналом та економіки праці
vpet@ukr.net

Курочка О.О.,
студентка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
kurochka.olha.96@gmail.com

Петюх В.Н.,
канд.экон.наук, профессор
кафедры управления персоналом и экономики труда

Курочка О.А.,
студентка,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Petiukh V.N.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Personnel Management and Labour Economics Department,

Kurochka O.A.,
Student,
SHEI «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

МОТИВАЦІЙНА СПРЯМОВАНІСТЬ МАРКЕТОЛОГІВ
МОТИВАЦИОННАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ МАРКЕТОЛОГОВ

MOTIVATIONAL ORIENTATION OF MARKETING DEPARTMENT STAFF

Проаналізовано рівень розвитку командної роботи на робочих місцях і відповідна йому мотивація. Акцентовано увагу на необхідності впровадження командної мотивації для кожного відділу організації окремо, а саме — маркетингового департаменту. Проведено опитування щодо доцільності її розробки. Досліджено досвід міжнародних компаній і на основі цього розроблено рекомендації керівнику маркетингового відділу.

Проанализировано уровень развития командной работы и мотивации команды на рабочих местах. Акцентируется внимание на необходимости внедрения командной мотивации отдельно для каждого отдела, а именно — для департамента маркетинга. Проведен опрос относительно целесообразности ее разработки. Изучен опыт международных компаний и на его основании предложено ряд рекомендаций руководителю маркетингового отдела.

The aim of article is to provide the team motivation into each department separately, especially into marketing one. The author analyzed the role of team working and team motivation on modern workplaces and conducted research about the necessity and relevance of providing team motivation into each department separately.
The analysis shows that the head of marketing department should pay attention to relationships exiting in the team. Implementing prudent novelties and changes in time affects

© В.М. Петюх, О.О. Курочка, 2017

the overall strategy. Real working process should exist without formal leader but with the invisible one. The international company's experience was discovered and recommendations based on foreign experience for the head of marketing department were given.

Ключові слова. Керівник відділу, мотивація команди, командна робота, управління проектами, маркетинговий відділ.

Ключевые слова. Руководитель отдела, мотивация команды, командная работа, управление проектами, маркетинговый отдел.

Key words. Team manager, team motivation, teamwork, project management, marketing department.

Вступ. Забезпечення командної роботи на робочих місцях та ефективне управління нею є обов'язковою вимогою сучасного бізнесу. Час командної роботи в організації складає майже 50 %. Реалії диктують свої правила — тепер кожен відділ конкурентноспроможної компанії може мати власну стратегію та політику управління персоналом. Якщо говорити про важливість командної роботи, то без неї не можуть функціонувати відділи технічної служби, IT департамент, консалтингові фірми, компанії проектного спрямування тощо. Наприклад, мотивації таких команд було присвячено конференцію — Міжнародна онлайн-конференція «Мотивація в проектах — 2013».

Дослідженням мотивації проектних команд займались Крутицька О.О., Орлов А.О., Хайді Грант Хелворсон, Емі Галло, Іцхак Адизес, А.Маслоу, Самоукіна Н.В, дослідники компанії Google та Microsoft. Аналізуючи дослідження цих авторів, здається, що ефективна робота організації напряму залежить від роботи окремих відділів. Водночас, ігнорується колективна ефективність роботи департаментів, які доносять продукт кінцевому споживачу та забезпечують його життєздатність на ринку. Таким департаментом є відділ маркетингу. Все, що споживач знає про компанію та її продукти — це безпосередньо маркетинг. У сучасному світі постійних новинок, стартапів та інновацій, реалізація товарів і послуг завмирає без роботи маркетолога. Кожна друга компанія в Україні має такий відділ і власну команду фахівців.

Постановка завдання. Отже, перед керівником маркетингового відділу постає питання: як створити ефективну команду маркетологів і як її мотивувати — кожного індивідуально чи команду разом?

Результати дослідження. Більшість практиків стверджують, що мотивація команди буде ефективною тільки в тому випадку, якщо буде зорієнтована окремо на кожного члена команди, враховуючи його роль та індивідуальні особливості.

У своїй книзі «Ефективна мотивація персоналу» Н.В. Самоукіна розглядає особливості працівника, такі як: стать, вік, освіта, індивідуальні особливості (темперамент, характер), стиль мислення тощо. Автор стверджує, що мотивація напряму залежить від згаданих факторів, які є основними чинниками при побудові стратегії [3, с. 20–26]. У статті «Як правильно мотивувати свою команду» Емі Галло вказує основні важелі, які є ефективними в мотивуванні людей, а саме: свобода вибирати коли, де і з ким їм співпрацювати, здатність виконувати роботу на найвищому рівні, навіть за межами власних очікувань, почуття кооперації з іншими, добре облаштоване робоче місце, амбітні, але досяжні цілі.

Мотиваційний психолог Хайді Грант Хелворсон, досліджуючи питання права вибору, виділила такі поради керівникам команд[5]:

- дозволяти членам команди котролювати процеси;
- пропонувати вирішувати службові завдання (створювати відчуття вибору, залучаючи членів команди до прийняття рішень; наприклад, якщо кожен повинен бути присутнім на щотижневих зборах співробітників для поліпшення комунікації і співпраці, можна по черзі дозволяти їм вибирати тему зустрічі або навіть замовляти обід).

Міжнародний бізнес-консультант Ицхак Адизес акцентує увагу на статусі окремо кожного працівника та різних нематеріальних нагородах. Він стверджує, що важливо виділяти людей за ролями, і від цього буде варіюватись система мотивації [3].

Беручи до уваги піраміду Маслоу, можна побачити, що потреби працівників не можуть бути задоволені на одному рівні. Так, і в команді: хтось прагне визнання, хтось захисту, а хтось спілкування; кожен умотивований по-різному, і це варто врахувати. Маслоу вказує, що мотивація — це система, яка дуже індивідуальна. Також наголошується, що залежно від персональних мотивів, краще давати кожному свободу, щоб не було утисків з боку команди і керівника [2]. Така ідея дещо перекликається з ідеями Ласло Бока.

Голова HR-департаменту Google Ласло Бок у своїй книзі «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google» стверджує, що завжди треба виділяти особливих працівників. Особливі — це ті, які принесли нові ідеї та впровадили їх. Таким працівникам компанія пропонувала 1 млн дол. та акції, але згодом відмовилась від такої системи. Була допущена помилка: висока матеріальна винагорода — демотиватор, люди розслабляються і припиняють генерувати ідеї. Автор стверджує, що на загальний результат мають бути націлені лише ключові співробітники. Тобто коли менеджер відділу вмотивований грошима, тільки тоді команда стане націленою на спільний результат [1].

Основою Google є те, що в компанії роблять ставку на кращих гравців команди. Саме для таких працівників розробляється міцна система мотивації та «утримання», враховуються усі потреби і кожного разу умови покращуються все більше. Таким членам команди дозволяється обирати власний графік роботи, гнучкі години, тому що головне — це результат. У даному випадку бачимо, що «зірок» мотивують окремо, враховуючи їхні індивідуальні особливості, а звичайним рядовим надають загальні умови. Останні вмотивовані на кращих, а «зірки» — на результат, адже від «рядових» практично нічого не чекають, — тільки формального виконання завдань. Це є ключовою ідеєю Google. Компанія включає найкращих і найгірших — перші навчають, другі навчаються.

Техаські вчені Барик Мюррей і Міхаель Маунт працювали над інтегрованою теорією мотивації, яка базується на двох групах факторів: особистість і характеристика роботи. До визначальних чинників, які необхідно враховувати при побудові стратегії, вчені віднесли індивідуальні якості та можливості кожного працівника окремо [7].

Отже, на основі досвіду компаній можна сказати, що для створення ефективної команди маркетологів варто зробити акцент саме на індивідуальній мотивації.

З метою перевірки даної гіпотези ми провели опитування. Метою опитування було дослідити мотивацію працюючих маркетологів і студентів спеціальності маркетингу. Чисельність опитаних становила 150 чоловік.

За вікові рамки було взято періодизацію розвитку особистості за Е. Еріксоном: 12–20 — підлітковий вік та юність (самовизначення, відданість, вірність); 20–25 — рання зрілість (співробітництво); 26–65 — середній вік (творчість і турбота).

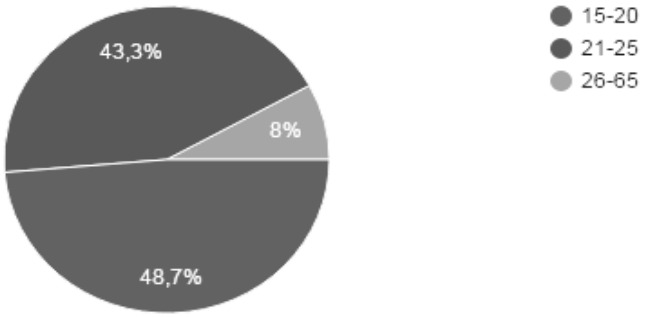

Рис. 1. Розподіл респондентів за віком

В опитуванні взяли участь 75 людей, які працюють у сфері маркетингу, 55 безробітних і 20 відповіли інше.

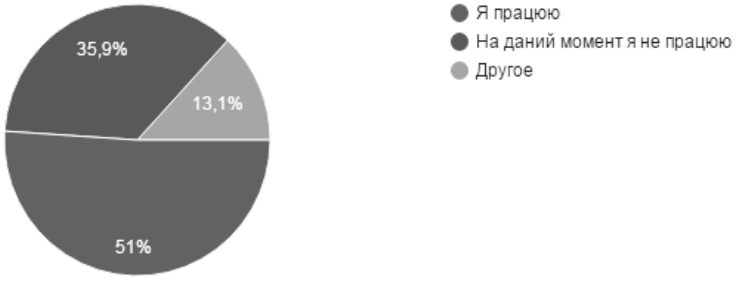

Рис. 2. Розподіл респондентів за сферами зайнятості

Перше запитання стосується спортивної мотивації. Уявіть, що Ви — гравець командного спорту. Команда програла і не проходить у фінал. Ваші перші думки.

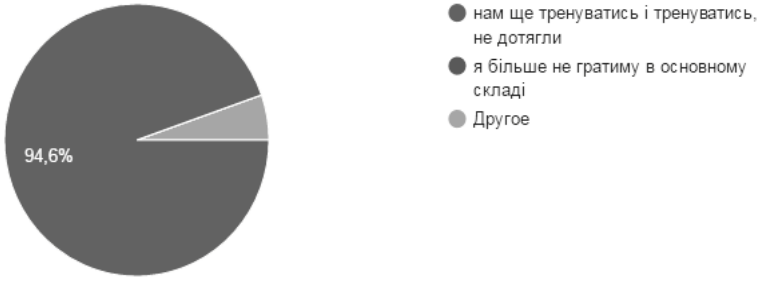

Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів за особливостями спортивної мотивації

У даному випадку бачимо, що жоден опитуваний не подумав про себе, відповідь зорієнтована на команду становить 95 %.

Наступне запитання стосується проектної роботи. Уявіть таку картинку: на сцені оголошують, що проект, до якого у Вас пряме відношення, — переміг. Яка асоціація виникла у Вас у голові?

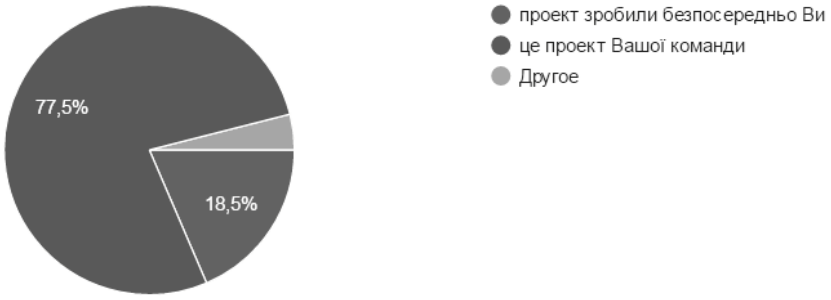

Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів
за ставленням до проектної роботи

Бачимо, що про команду подумало майже 80 % опитуваних, і лише 20 % зорієнтовані на власний результат.

Третє запитання сформоване так, щоб респондент зміг усвідомити, що в центрі уваги — він, і вся командна робота залежить від його виступу. Ви спікер і захищаєте проект, який робили всією командою. І презентація команди, що і Ваша підготовка на середньому рівні. Виступ невдалий, і всі це «оцінили». Про що Ви подумаєте спочатку?

Рис. 5. Розподіл відповідей респондентів за ставленням до невдач

У такому випадку, тільки 25 % респондентів послалися на команду, і 70 % прийняли удар на себе.

В останньому питанні у респондентів була можливість обрати 2 варіанти відповідей. Сам тест включав дві командні відповіді: результат команди та приналежність до команди, і дві індивідуальні: особистий внесок і можливість реалізувати свої ідеї. Про що Ви думаєте найчастіше, працюючи в команді?

Пропонуємо для оцінювання відповідей на останнє запитання розрахувати середнє арифметичне: орієнтація на команду: (101 + 52) / 2 = 76,5 – 52 %; індивідуальна орієнтація: (59 + 58) / 2 = 58,5 – 40 %.

Отже, працюючи в команді, більшість все-таки думає про результат команди.

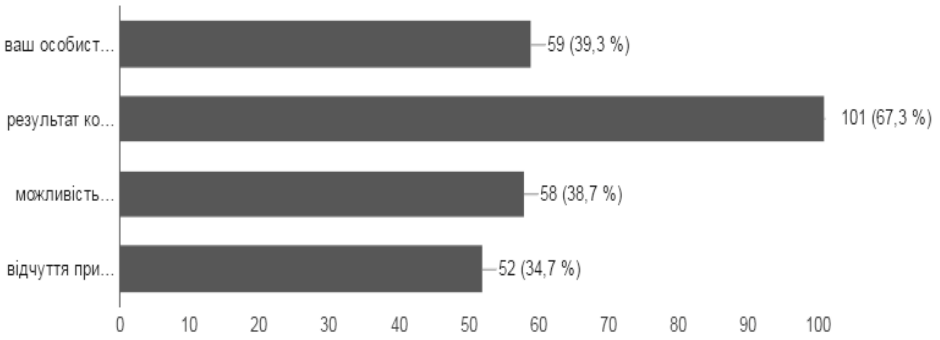

Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів за ставленням колективних та індивідуальних цінностей

На основі публікацій нами було встановлено, що кожна робоча команда схильна до індивідуальної мотивації. Але за результатами проведеного опитування можемо припустити, що відділ маркетингу працюватиме ефективніше за умови командної мотивації.

Керівник маркетингового відділу — особа, відповідальна за розробку та впровадження стратегії всього відділу. На її основі будується тактика, яка обов'язково має включати якісну мотивацію персоналу.

Пропонуємо ряд рекомендацій керівнику маркетингового відділу, які спрямовані на командну мотивацію:

Гравців необхідно групувати. Традиційно, до складу команди входить близько 15 % «зірок» (кадри, які показують найвищу продуктивність праці і мають високий KPI). Більшість організацій намагається зменшити нерівність у колективі і поставити «зірок» на один рівень з іншими. Як не дивно, але робота маркетингового відділу перебуває у безпосередній залежності від таких «зірок», і вказана стратегія стане програшною для керівника.

Особливістю такої мотивації є те, що всі 15 % «зірок» відділу мають працювати в одній команді, окремо від інших працівників. Оцінюватиметься тільки командний результат, — це дозволяє створити вільний простір для мозкового штурму та прискорити процес генерування ідей. Оцінка результату має бути матеріальною, адже таке групування відбувається рідко, наприклад починаючи співпрацю з новим клієнтом.

Приклад. У своїй книзі «Время, талант, энергия: преодолейте организационные ограничения и раскройте производительную силу вашей команды» Майкл Манкінс порівнює багаторічний досвід Apple та Microsoft. Даний приклад підтверджує переваги командної мотивації: Apple впровадили бонусну систему за командні досягнення, де індивідуальний вклад кожного не виносився на загал, у Microsoft все було з точністю навпаки — лише 20 % кращих отримували компенсацію та оцінку. В результаті, Apple за 2 роки розробили інноваційний продукт, а Microsoft через 5 років вимушені були повністю змінити стратегію роботи і відмовитись від запровадженої системи.

Відміна організаційних обмежень. На нашу думку, відміна організаційних обмежень та довіра працівникам процесу самостійного прийняття рішень буде цілком доцільною не тільки для маркетингового відділу, а й наприклад відділу

продажів. Для цього, керівник відділу має ознайомити працівників відділу зі стратегією та ключовими моментами майбутньої роботи. Важливо при цьому зняти поточний контроль та оцінку за виконанням поставлених цілей. За подібною системою працюють компанії Apple, Netflix, Google, Dell й отримують на 30—50 % більше прибутку, ніж у середньому по індустрії.

Приклад. У середньому, кожна компанія втрачає 25 % можливої продуктивності через організаційні обмеження. За словами Майкла Манкінса, обмеження забирають багато часу та відволікають працівників від роботи. В результаті, економіка страждає від втрати 3-х трлн доларів на рік.

Повноваження щодо бюджетів. Спеціалісти підкреслюють, що дуже важливим є розширення повноважень щодо розподілу бюджетів. Маркетингові відділи українських компаній, до яких входять маркетологи-аналітики, SMM-менеджери, трейд-маркетологи мають теоретичне ставлення до бюджетів компанії. Будь-яке рішення затверджується керівником відділу сумісно з CEO компанії. Тоді як у зарубіжних організаціях уся відповідальність і повноваження щодо матеріальних питань стосуються безпосередньо працівника, який працює над цим.

Приклад. У Netflix існує правило: діяти в інтересах Netflix. Тут не відслідковують працівників і не проводять аудиторських перевірок персоналу, кажучи при цьому: «Думаємо, ви тут не для того, щоб нашкодити компанії, і ми не збираємося впроваджувати процеси, які використовують людський капітал, витрачають час і забирають енергію».

Ротація лідерів. Маркетинговий відділ — це в першу чергу креатив, свіжі ідеї та натхнення. Чітка аналітика та планування стоїть на другому місці, саме тому дуже важливо, щоб керівник проекту був як формальним, так і неформальним лідером. Для цього необхідно провести управлінський аудит, оцінку наявного керівного складу, можливо дослідити показники ефективності роботи з кадровим резервом. У результаті проводиться реструктуризація персоналу і через певний період часу повторна серія заходів.

Приклад. У компанії Dell Technologies ключовим відділом є департамент продажів, тому саме тут працюють найсильніші та максимально компетентні лідери. Після такої реструктуризації керівного відділу, продуктивність відділу зросла на 6 %.

Японський досвід у відділ маркетингу. У 2017 року в Японії запровадили нову традицію на державному рівні — «преміум-п’ятниця». Суть полягає в тому, що одну п’ятницю на місяць працівник має право завершити робочий день раніше і зайнятись своїми справами. За підрахунками це принесе до 1 млрд доларів державі через збільшення товарообороту. Один раз на місяць, у п’ятницю, звільняючи команду від виконання плану, можна запропонувати як розвиваючі, так і розважальні альтернативи. Таким чином можна піднімати корпоративний дух і відчуття однієї команди. Застосування цієї системи в українських компаніях є доцільним не тільки для маркетингового відділу, а й для відділу продажів. Саме ці департаменти перепрацьовують робочий час навіть на вихідних. Це підвищить продуктивність праці, зменшить рівень незаконних перепрацювань і дасть працівникам відносну свободу в організації індивідуального трудового процесу.

Storytelling замість матеріальних заохочень. Ми вважаємо, що помилкою багатьох керівників є підсвідоме слідування ідеї компанії Google — платити більше тим, хто працює краще за інших. Безперечно, Google володіє бюджетами,

які можуть задовольнити будь-кого, але беручи маркетинговий відділ, де у кожного спеціаліста свої задачі, проекти та кампанії, така стратегія може зазнати поразки. У такому випадку доцільніше підключати корпоративну культуру та активно розвивати storytelling. Ті, хто працює краще за інших може стати зіркою відділу, та героєм легенди. Законним буде сказати, що таку легенду ефективніше буде скласти про колишнього працівника відділу, що створить здорову конкуренцію [4].

Висновки. Аналіз роботи сучасних компаній доводить обов'язковість розробки окремої системи мотивації для кожного відділу організації, зокрема маркетингового департаменту. Проаналізувавши вчених, дослідження яких присвячені командній мотивації, нами було виловлено гіпотезу про доцільність побудови індивідуальної стратегії мотивації для кожного члена команди. Для перевірки гіпотези ми провели опитування серед маркетологів і студентів факультету маркетингу. На нашу думку, дане опитування спростувало раніше встановлену гіпотезу.

Нами було розроблено ряд рекомендацій керівнику маркетингового відділу, серед яких такі: гравців необхідно групувати, відміна організаційних обмежень, повноваження щодо бюджетів, ротація лідерів, японський досвід, storytelling замість матеріальних заохочень.

Керівнику варто звернути увагу на зв'язки, які існують в команді. Усвідомлюючи те, що своєчасність та ефективне виконання завдань безпосередньо впливає на колег і загальну стратегію, команда формує один процес, де керівник виступає невидимим формальним лідером.

Література

1. *Бок Л.* Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. — М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2015. — 384 с.

2**.** *Маслоу А.* Мотивация и личность / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 352 с.

3. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Самоукина Наталья Васильевна. — М.: Вершина, 2007. — 224 с.

4. *Тульчинский Г., Терентьева В.* Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. — М.: Вершина, 2007. — 352 с.

5. *Хэлворсон Х.* Психология мотивации. Как глубинные установки влияют на наши желания и поступки / Хайди Хэлворсон, Тори Хиггинс. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с. ia

6. *Posner B.* Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

7. *Barrick, M. R., & Mount, M. K.* (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.

References

1. *Bok. L.* (2015) Rabota rulyt! Pochemu bolshynstvo lyudej v myre hotyat rabotat ymenno v Google. [Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead], «Mann, Ivanov, Ferber». Moscow, Russia

2. *Maslou A.* (1954) Motyvacyya y lychnost [Motivation and Personality], Piter, St. Petersburg, Russia.

3. *Samoukyna N.V.* (2007) Effektyvnaya motyvacyya personala pry mynymalnyh fynansovyh zatratah [Effective motivation of personnel at the minimum financial expenses], Vershuna. Moscow, Russia

4. *Tulchynskyj G. and Terenteva V.* (2007) Brend-yntegryrovannyj menedzhment: kazhdyj sotrudnyk v otvete za brend [Brand-integrated management: each employee is responsible for the brand], Vershyna. Moscow, Russia

5. *Helvorson H. and Hyggyns T.* (2014) Psyhologyya motyvacyy. Kak glubynnye ustanovky vlyyayut na nashy zhelanyya y postupky [Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence], «Mann, Ivanov, Ferber». Moscow, Russia

6. *Posner B.* (1999) Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others, Jossey-Bass, San Francisco

7. *Barrick, M. R. and Mount, M. K.* (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 1–26.

Стаття надійшла до редакції 25.06.17 р.

УДК 338.22 + 339.9

Токар В. В.,
д-р екон. наук, проф.,
професор кафедри міжнародних фінансів,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Токарь В. В.,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры международных финансов,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетмана»

Tokar V. V.,
D.Sc. in Economics, Professor,
Professor of the Department of International Finance,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
tokarww@ukr.net

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕМОГРАФІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇН ЄС

ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАН ЕС

EVALUATION OF THE CURRENT DEMOGRAPHIC SECURITY OF THE EU MEMBER-STATES

У статті висвітлено демографічну безпеку країн-членів ЄС. Автором розкрито сучасну динаміку таких показників демографічної безпеки держави, як очікувана тривалість життя при народженні, коефіцієнт дитячої смертності, коефіцієнт природного приросту населення, частка населення похилого віку в загальній чисель-

© В.В. Токар, 2017