

Шатохина Ю.И., к.э.н. кафедры «Экономическая безопасность, управление и право» . Мамулян К.А. магистр кафедры «Экономическая безопасность, управление и право» ФГБОУ АСА ДГТУ», Ростов-на-Дону, Россия;

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕХАНИЗМА ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Аннотация. В статье рассмотрен механизм внутреннего маркетинга персонала и предложены пути его совершенствования. А именно внедрение в уже существующий механизм новых элементов, а также объединение отдельных элементов.

Ключевые слова: персонал, внутренний маркетинг, конкурентоспособность, механизм внутреннего маркетинга, организационная структура, корпоративная культура, мотивация персонала, аттестация персонала, исследование и мониторинг состояния персонала.

Shatokhina Y.I., Candidate of Economic Sciences. Mamulyan K.A. student FGBOU ASA DGTU", Rostov-on-Don, Russia;

SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF INTERNAL MARKETING STAFF

Annotation. The article considers the mechanism of internal marketing of personnel and suggests ways to improve it. Namely, the introduction of new elements into the existing mechanism, as well as the integration of individual elements.

Key words: personnel, internal marketing, competitiveness, mechanism of internal marketing, organizational structure, corporate culture, personnel motivation, personnel certification, research and monitoring of personnel status.

Эффективный механизм управления персоналом – это всегда объединение практики и задач линейного менеджмента с глобальной стратегией фирмы. Это означает, что руководителям всех уровней следует искать, нанимать, готовить, продвигать, использовать, удерживать,

мотивировать и вознаграждать сотрудников исходя из актуальных целей бизнеса, представлений о справедливости и потребностей компании в рабочей силе. Для этого необходимо интегрировать кадровое планирование и управление персоналом в более глобальный процесс стратегического планирования.

Механизм управления персоналом предприятия всегда остается процессом сложным и динамичным. Его элементы должны все время реформироваться, поскольку меняются как внешние условия, в которых функционирует бизнес, так и внутрикорпоративная среда. Постоянно корректируются текущие цели и задачи управления, условия работы, поэтому управленческие механизмы и методы тоже должны совершенствоваться.

Рассмотрев системы управления человеческими ресурсами, на предприятиях различных организационно-правовых форм, нами были выявлены проблемы, затрагивающие непосредственно несовершенство механизма внутреннего маркетинга персонала. А именно, анализ персонала организаций по элементам механизма показал, на сколько, сотрудники оценивают состояние каждого элемента внутри своей фирмы.

В целом проблемы между средними и крупными предприятиями схожи и заключаются в следующем. Ситуация в общей степени схожа, персонал не удовлетворен во многом корпоративной культурой, системой мотивации, лояльность персонала на совсем средненьком уровне по большинству предприятий, система управления нуждается в больших доработках. Необходимо работать над тем, чтобы выработать лояльность и удовлетворенность трудом со стороны сотрудников к своему рабочему месту, к выполняемым функциям, к работе и организации в целом.

Именно поэтому, мне представляется целесообразным совершенствование механизма внутреннего маркетинга персонала, как инструмента применяемого для анализа персонала.

Механизм внутреннего маркетинга персонала включает в себя следующие элементы:

- организационную структуру;
- корпоративную культуру;
- аттестацию персонала;
- мотивацию персонала;
- исследование и мониторинг состояния персонала
- система стандартов и технологий.

На мой взгляд, необходимо соединить воедино следующие элементы: аттестацию персонала и исследование и мониторинг состояния персонала; а также добавить новый элемент «информационную базу о состоянии персонала». Объединение элементов необходимо, так как эти составляющие очень близки и вытекают одна из другой. Непосредственно исследование и мониторинг персонала включает в себя проведение всех необходимых процедур по аттестации сотрудников. Внедрение нового элемента позволит хранить все сведения о сотрудниках в определенной базе, благодаря которой можно будет легко собрать максимальную информацию по каждому отдельному сотруднику. А именно, когда проводилась последняя аттестация, какие курсы, тренинги, семинары были пройдены, нуждается ли сотрудник в повышении профессиональных знаний и квалификации и т.д.

Представим механизм внутреннего маркетинга схематично, для этого обратимся к приложению В.

Каждый элемент механизма взаимосвязан друг с другом и подвязан к эффективному функционированию всей системы в целом. Исключение какого-либо элемента невозможно, более того, может привести к слабому функционированию или ее нарушению, что неблагоприятно скажется на сотрудниках и на работе предприятия в целом, именно поэтому использовать механизм необходимо лишь в совокупности со всеми составляющими.

Каждый из элементов, несет довольно серьезное предназначение, раскроем их суть немного подробнее.

1. Организационная структура – это основополагающее начало, работы предприятия, она дает понимание того как распределены цели и задачи

между подразделениями и сотрудниками. Организационная структура не только подстроена под стратегию предприятия, но и на разных уровнях обеспечивает использование эффекта масштаба для экономии ресурсов предприятия. Таким образом, эффективная и принятая организационная структура должна обеспечить достижение стратегии фирмы с максимальной экономичностью средств.

2. Корпоративная культура, как продолжение организационной структуры диктует модель поведения, присущую фирме, принятую или может не до конца сотрудниками предприятия. Корпоративная культура проявляется в следующем: стили решения споров в фирме, действующая система мотивации, система лидерства, символика и лозунги предприятия.

3. База данных персонала позволит хранить все сведения о сотрудниках в определенной базе, благодаря которой можно будет легко собрать максимальную информацию по каждому отдельному сотруднику. А именно, когда проводилась последняя аттестация, какие курсы, тренинги, семинары были пройдены, нуждается ли сотрудник в повышении профессиональных знаний и квалификации и т.д.

4. Исследование, мониторинг и аттестация персонала – представляют собой сбор, обработку информации по сотрудникам, принятие определённых решений по отношению к ним, а также контроль за их исполнением.

5. Система стандартов и технологий. С целью объединения всех сотрудников предприятия, организации работы предприятия в едином ключе, слаженно и эффективно благодаря существованию определенных правил норм работы поведения в различных ситуациях в компании внедряются различные стандарты и технологии проведения процедур, процессов и мероприятий. Стандарты – это нормы и правила, регламентирующие рабочую деятельность всех сотрудников компании, алгоритм взаимодействия с потребителем товаров или услуг, предлагаемых организацией. Как правило, свод стандартов организации включает в себя:

- стандарт корпоративного поведения сотрудников;

- стандарт обслуживания клиентов;
- стандарт продаж;
- стандарт внутреннего взаимодействия и коммуникаций
- стандарты для основных бизнес процессов;
- стандарты квалификации и обучения компании.

6. Мотивация и развитие персонала также являются одним из эффективных инструментов формирования лояльности персонала компании. Для мотивации и развития персонала можно выделить материальные, материальные нефинансовые, нематериальные нефинансовые.

Материальные финансовые методы – относятся все виды поощрений, имеющие материальный характер и имеющие влияние на размер заработной платы. К этой группе можно отнести денежные премии, бонусы по результатам работы или выполнения ключевых показателей эффективности.

Одним из современных методов построения материальной мотивации является система KPI (Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности), с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель такой системы оплаты труда - сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Материальные нефинансовые методы относятся материальные стимулы, которые не имеют прямой связи с оплатой труда, но имеют значимость в удовлетворении базовых потребностей сотрудника и требуют затрат от организации. Примером могут служить оплата питания, связи, компенсация использования транспорта, подарки, оплаченный отдых и т.д.

Далее мне представляется целесообразным рассмотреть необходимые инструменты и ресурсы для реализации и эффективного функционирования всего механизма внутреннего маркетинга персонала.

Итак первый элемент, который мы рассмотрим – это организационная структура предприятий.

Таблица 1 – Необходимые ресурсы и инструменты для реализации эффективной организационной структуры

№	Наименование элемента	Необходимые инструменты и ресурсы для реализации элемента		
		Учетно-аналитические	Материальные	Трудовые
1.	Организационная структура	Полнота информации о миссии, целях, задачах предприятия. Информация о составе и структуре персонала, об имеющихся отделах.	Необходима материальная поддержка всех звеньев создания эффективного функционирования организационной структуры .	Обязателен квалифицированный руководитель, разделяющий и принимающий все цели и задачи предприятия, а также важно набрать подготовленных линейных руководителей в отделы.

Исходя из таблицы 1, которая может выглядеть очень просто и не нагружено, но зато включает все основные ресурсы необходимые для создания благоприятной организационной структуры, которая подойдет всему персоналу, от руководителей до рабочих.

Во-первых, для реализации организационной структуры необходимо иметь четкую, полную информационную базу, всех процессов функционирующих на предприятии. Это необходимо, чтобы в будущем грамотно подобранный руководитель смог воссоздать именно ту модель организационной структуры предприятия, которая бы легко накладывалась на все те процессы и механизмы, которые функционируют каждый день в организации. Но все это невозможно без материальной поддержки, а тем более при постоянных переменах во внутренней и внешней среде организаций. Это говорит о том, что сбор, обработка информации требуют

довольно большого количества времени и тщательного процесса обработки. Такие процессы лучше автоматизировать, для этого предприятиям необходима современная техника и оборудование, программное обеспечение. Этого будет вполне достаточно. Для поддержания необходимого уровня руководящего персонала, тоже необходимы частые переквалификации, прохождение тренингов, семинаров. Кроме того, это необходимо для передачи опыта своему персоналу и работникам. И на это также необходимо выделять средства. Окружающая среда довольно динамична и быстро поддается изменениям, в связи с чем, руководство компаний должно быть подкованным и суметь вовремя скорректировать работу фирмы в необходимом направлении.

Придерживаясь этих правил несложно создать и запустить эффективную организационную структуру, подходящую всем звеньям и составу компании.

Далее перейдем к рассмотрению следующего элемента механизма внутреннего маркетинга персонала, это корпоративная культура, представленная в таблице 2.

Таблица 2 – Необходимые ресурсы и инструменты для реализации эффективной корпоративной культуры

№	Наименование элемента	Необходимые инструменты и ресурсы для реализации элемента		
		Учетно-аналитические	Материальные	Трудовые
1.	Корпоративная культура	Полнота информации о манерах и стилях поведения близкой специфике деятельности организации, близкой работникам.	Спонсирование проведенных неформальных и формальных мероприятий.	Идеологами корпоративной культуры должны быть директор и создатели фирмы. Не стоит приглашать сотрудников из вне на время для создания корпоративной культуры, этот опыт не результативен

Рассматривая элемент корпоративной культуры, можно сделать следующие выводы. Корпоративная культура представляет собой определенный свод правил, принципов в работе предприятия. И, к сожалению, бывают случаи, когда организация довольно эффективно работает, рентабельна, но люди увольняются один за другим. Это может быть связано с непринятием корпоративной культуры. В связи с этим, это достаточно серьезный элемент в существовании любого предприятия, который необходимо разрабатывать довольно тщательно и внимательно, стараясь учесть всю специфику деятельности и персонала.

Для создания корпоративной культуры, которая бы подходила максимально для всех необходимо:

- иметь четкое понимание миссии организации;
- проводить формальные и неформальные собрания, семинары, опросы и т.д. для сбора информации со стороны сотрудников;
- а также наблюдать за системой коммуникаций в организации;
- необходимо оценивать положение каждого работника в организации;
- систему лидерства.

Здесь тоже необходима материальная поддержка, всех формальных и неформальных встреч, Такие встречи должны проводиться хотя бы один раз в квартал, они могут быть как в самой фирме, так и за ее пределами (на природе, прогулках, парках и т.д.) Неформальная обстановка даже более комфортна для сотрудников. И руководители не должны экономить на таких встречах, так как в первую очередь это делается для блага самой организации.

Что касается человеческих ресурсов, то тут идеологом корпоративной культуры должны быть изначально руководители и создатели организации. Для небольших компаний чаще всего, носителем корпоративной культуры является директор, он ее преподносит, внедряет и ведет до конца. Либо в средних – этим вопросом может заниматься отдел по работе с персоналом. Что касемо крупных организаций, то здесь, наоборот, руководители

выступают в роли основоположников, а в дальнейшем передают эту функцию целому отделу, который создан непосредственно для формирования и эффективного применения и использования корпоративной культуры в работе предприятия, либо опять же отделу по работе с персоналом все зависит от масштаба предприятия.

Но ни для мелких, ни для средних и крупных предприятий не рекомендуется привлекать организации или отдельных сотрудников на время для создания корпоративной культуры. Это не даст никакого результата, а если и даст, то лишь краткосрочный. Для того чтобы, создать макет грамотной корпоративной культуры, необходимо работать в данной организации, знать все нюансы внутреннего климата. Человек, пришедший из вне может создать идеализированную корпоративную культуру. Но она никак не найдет применения в определенной организации.

Далее необходимо рассмотреть следующий элемент механизма внутреннего маркетинга – и это исследование, мониторинг и аттестация персонала, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Необходимые ресурсы и инструменты для эффективного функционирования элемента исследований, мониторинга и аттестации персонала

№	Наименование элемента	Необходимые инструменты и ресурсы для реализации элемента		
		Учетно-аналитические	Материальные	Трудовые
1.	Исследование, мониторинг и аттестация персонала	Сбор, обработка информации о состоянии и потребностях персонала: -интервью; -анкетирование; - семинары и	Спонсирование исследовательского и контролирующего процесса персонала. Несение затрат на аттестацию	Руководитель, линейные руководители, отделы по работе с персоналом, отделы кадров.

		т.д.	персонала, переподготовку, повышение квалификаций.	
--	--	------	---	--

Данные таблицы, говорят о следующем. Исследование и мониторинг персонала неотъемлемая часть работы любой организации. Предприятие должно иметь представление о своих сотрудниках. Это необходимо для выявления потребностей персонала, для понимания структуры и состава имеющегося персонала. Руководители должны иметь полное представление о качественном составе персонала предприятия, для полной его комплектации, для четкого и быстрого решения, возникающих проблем, связанных с состоянием сотрудников в фирме.

Для этого также необходима материальная поддержка, всех вопросов связанных с необходимостью исследований, мониторинга и аттестации персонала. Данным вопросом в небольших организациях может заниматься сам руководитель, либо назначенный руководителем сотрудник.

В более крупных организациях, существуют специальные отделы (отделы стратегий по персоналу, отделы оценки персонала, лаборатории исследований персонала). Именно поэтому необходимо четко разделять полномочия между сотрудниками и отделами, а на крупных предприятиях особенно, чтобы избежать дублирования функций.

Следующий элемент на рассмотрение – это мотивация персонала.

Таблица 4 – Необходимые ресурсы и инструменты для эффективного функционирования элемента мотивации персонала

№	Наименование элемента	Необходимые инструменты и ресурсы для реализации элемента		
		Учетно-аналитические	Материальные	Трудовые
1.	Мотивация персонала	Необходимо обладать	Соответственно выделение	Необходимо создание отдела по

		информацией о профессиональной подготовке сотрудников, их степенях, разрядах. опыте работы, выполнениях плана, заинтересованности в достижении поставленных целей организации и результатах этих достижений.	средств на премирование сотрудников, на оплату корпоративных вечеров, на отдых. Билеты в кино, театр. Диспансеризации за счет организации и т.д.	мотивационным вопросам
--	--	--	--	------------------------

Мотивация персонала достаточно серьезный элемент механизма управления персоналом. Она не обязательно должна заключаться лишь в денежном стимулировании сотрудников, необходимо совмещать ее и с нематериальными поощрениями. Это могут быть различные бонусы в виде билетов в кино, театры, парки и многое другое. Кроме того, не нужно подвязывать мотивацию лишь к выполнению плана сотрудником, то есть выполнил план, получил премию, это тоже должно быть, но не ключевым моментом. Можно поощрять за активную внутрифирменную жизнь, за эффективные идеи и вклад в жизнь фирмы в целом.

Но нельзя поощрять сотрудника ни за что или всех одинаково за разные дела, должно быть четкое разделение. Именно поэтому на крупных предприятиях, где соответственно в разы больше сотрудников, необходимо создавать отдельные структурные подразделения, которые будут заниматься вопросами мотивации персонала. Которые будут собирать, сгруппировывать и анализировать информацию о состоянии персонала, об их достижениях и исходя из этого назначать различные меры поощрений.

В небольших организациях, нужды в создании отдельных подразделений конечно же нет, это может быть либо сам руководитель, либо нанятый сотрудник, трудовой функцией которого непосредственно будут вопросы мотивации.

Далее на очереди к рассмотрению элемент механизма внутреннего маркетинга персонала – система стандартов и технологий.

Таблица 5 – Необходимые ресурсы и инструменты для эффективного функционирования элемента системы стандартов и технологий

№	Наименование элемента	Необходимые инструменты и ресурсы для реализации элемента		
		Учетно-аналитические	Материальные	Трудовые
1.	Система стандартов и технологий	Знание общепринятых стандартов и технологий по всем имеющимся должностям организации организации. Внедрение их в деятельность предприятия	Разработка своих собственных стандартов и технологий подстроенных под специфику деятельности предприятия, для более эффективной работы.	Сотрудники, занимающиеся созданием и разработкой стандартов и технологий для предприятия.

Вся работа предприятий должна иметь четкие разграничения и понимания функционального состава. В связи с чем, на предприятиях необходимо использовать стандарты и технологии применимые отдельно по каждой должности. Помимо этого, регулированию стандартами должны быть подчинены все сферы деятельности предприятия, это необходимо для того, чтобы и сотрудники и руководство были спокойны за процессы протекающие на предприятии, что вся работа протекает непосредственно опираясь на различные инструкции, а не хаотично.

Для этого необходимо внедрять либо общепринятые стандарты и технологии в работе, это применимо для малых и может определенного круга средних предприятий. А для крупных и предприятий со спецификой деятельности эффективнее создавать свои стандарты и технологии, необходимые для работы.

Далее представляется рассмотрению элемент предложенный мною к включению в механизм внутреннего маркетинга – информационная база данных о состоянии персонала

Таблица 6 – Необходимые ресурсы и инструменты для эффективного функционирования элемента информационной базы данных о состоянии персонала

№	Наименование элемента	Необходимые инструменты и ресурсы для реализации элемента		
		Учетно-аналитические	Материальные	Трудовые
1.	Информационная база данных о состоянии персонала	Сбор информации о персонале при поступлении в организацию, а далее каждые два месяца	Затраты на установку базы данных, компьютерного обеспечения и на оплату труда сотрудникам.	Назначение сотрудников в средних предприятиях и создание отделов в крупных предприятиях по работе с базой данных

Для начала необходимо обозначить значимость данного элемента. Анализируя все вышеизложенные элементы механизма, можно обозначить общую черту для всех, это необходимость в полной и своевременной информации. Информация является основополагающим началом, для решения любого вопроса. Информация, о персонале имеющаяся в отделе кадров, это недостаточная и неполная для формирования представления о составе, структуре персонала.

Все проводимые исследования, мониторинги, аттестации персонала должны фиксироваться в одной единой системе данных, для удобства работы, для удобства получения в будущем этой информации. Чтобы при возникновении потребности той или иной информации о сотруднике, будь то руководитель компании или отдельного структурного подразделения, мог обратиться к определенной базе и получить всю информацию, а не ходить из отдела в отдел и собирать по частям.

В связи с чем, создание и внедрение такой базы данных вполне целесообразно. Конечно, это потребует вложений со стороны руководства, но достаточно быстро эти вложения оправдают себя в связи с удобством применения и использования.

Кроме того, необходимо привлечение сотрудника для занятия заполнения базы данных, либо создание структурного подразделения для крупных предприятий.

Несмотря на понесенные затраты положительный эффект от внедрения единой базы данных о сотрудниках намного больше. Это не только удобство в использовании и сборе информации, но и простота в работе и экономичность, нежели содержание информативных баз в каждом отделе.

Список литературы:

1. Говорова Н.А. Маркетинг персонала: Учебник для специалитета и магистратуры. Издательский дом – «Кнорус», 2017. - 157с.
2. Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебная литература. Издательство – «М- Финстатинформ», 2017.-374с.
3. Конорева К.В. «Маркетинг персонала как главный инструмент привлечения высококвалифицированных кадров»: Статья. Научный журнал «Дискурс», 2017.
4. Мамонтова Е.В. «История развития маркетинга персонала» // Новая наука: проблемы и перспективы, 2016.
5. Мельников И. Кадровик: разработка концепции маркетинга персонала. Издательство – «Инфра-М», 2016. – 85с.
6. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала: учебник. [Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»](#), 2016.
7. Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Говорова Н.А. Маркетинг персонала: Учебное пособие. Издательский дом – «Кнорус», 2018. - 114с.

References:

1. Govorova N.A. Marketing of personnel: The textbook for a specialist programme and a magistracy. Publishing house – Knorus, 2017. - 157 pages.
2. Zhuravlev P.V. Human resource management: Educational literature. Publishing house – "M - Finstatinform", 2017. - 374 pages.
3. Konoreva K.V. "Marketing of personnel as main instrument of involvement of highly qualified personnel": Article. Scientific magazine "Diskurs", 2017.
4. Mamontova E.V. "History of development of marketing of personnel"//New science: problems and prospects, 2016.
5. Melnikov I. is a personnel officer: development of the concept of marketing of personnel. Publishing house – "Infra-M", 2016. – 85 pages.
6. Patlasov O.Yu. Marketing of personnel: textbook. Publishing and trade corporation "Dashkov and Co", 2016.
7. Shapiro S.A., Samrailova E.K., Govorova N.A. Marketing of personnel: Manual. Publishing house – Knorus, 2018. - 114 pages.