

УДК 378.08 : 338.46

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ СОСТАВОМ БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Т.А. Старшинова, С.Н. Смирнов

Тверской государственной университет

Рассматриваются вопросы организации работы с персоналом в бюджетном учреждении на примере сферы образования.

Ключевые слова: кадры, университет, образование, внутренний маркетинг.

Вопрос развития кадрового потенциала в образовательных учреждениях, прежде всего в учреждениях высшего профессионального образования, находится в тесной связи с вопросом развития образовательной инфраструктуры. Для Тверского государственного университета развитие инфраструктуры связано преимущественно с участием в крупнейших общероссийских проектах – «Университетский технопарк в инновационной среде региона» и Программа стратегического развития. Именно в рамках этих проектов происходят наиболее заметные организационные изменения. В сфере непрерывного образования эти изменения выразились в создании Института непрерывного образования, инновационного центра «Молодой университет», Академической гимназии ТвГУ и т.д.

С точки зрения менеджмента и управления персоналом задачу университета можно сформулировать просто: прежней или меньшей численностью работников производить больший объем конкурентоспособных услуг.

Сфера услуг характеризуется непрерывно меняющимися потребностями клиентов, что обуславливает высокую степень вероятности их неудовлетворенности спектром и качеством предоставляемых услуг. С другой стороны, перераспределение времени каждого индивида, изменение соотношения рабочего и свободного времени в сторону увеличения последнего повышает спрос населения на услуги в развитых странах с формирующейся информационной экономикой. Масштаб и доля сферы услуг в экономике неумолимо возрастают, при этом не всегда, особенно в России, данный процесс сопровождается повышением качества, определяемого эффективностью работы персонала. В связи с этим необходим теоретический поиск новых инструментов менеджмента с позиции внутреннего маркетинга, обеспечивающего достижение конкурентных преимуществ обслуживающим организациям.

Так как индустрия услуг является высококонтактной сферой, качество предоставляемых услуг в значительной степени зависит от персонала организации. В связи с этим необходимо развивать три стратегии маркетинга в сфере услуг, направленные на три звена: компания – потребитель (внешний маркетинг); компания – персонал (внутренний маркетинг) и персонал – потребитель (интерактивный маркетинг)¹. И если концепция, инструментарий, методика проведения исследования и анализа внешнего и интерактивного маркетинга детально изучаются и разрабатываются множеством авторов, то исследования внутреннего маркетинга встречаются лишь эпизодически в работах отдельных зарубежных (Frost F.A., AhmedRafiq, Barnes J.G., Berry L.L., Bitner M., Parasuraman A., Gronroos C. и др.) и отечественных (В.В. Бойко, В.П. Бугаков, И.В. Киреев, М. Лянцевич, Э.В. Новаторов, И.Ю. Сольская) исследователей. Отсутствие теоретического осмысления и соответствующих методических разработок внутреннего маркетинга делает весьма затруднительным его использование на практике.

В то же время для эффективного маркетинга услуг особенно важно комплексное применение названных трех стратегий (внешнего, внутреннего и интерактивного) маркетинга. Вышесказанное полностью относится и к сфере общеобразовательных услуг, с запаздыванием входящей в рыночные отношения, поэтому тема исследования представляется весьма актуальной. Нравится нам это или нет, но понятие рынка образовательных услуг является объективной реальностью, так же как реальностью является конкуренция на этом рынке.

Одним из первых вопросов внутреннего маркетинга занимался Филип Котлер. Он делил маркетинг на традиционный, внутренний и маркетинг взаимоотношений. Стратегия внутреннего маркетинга, по его мнению, направлена на отношения компании с персоналом: маркетинговые методы нужно применять для того, чтобы побуждать сотрудников качественно обслуживать потребителей. Традиционно внутренний маркетинг рассматривается с позиций Ф. Котлера: подход к персоналу фирмы как к клиентам и обеспечение их продуктом, который удовлетворяет их потребности, преобразует традиционные управляемые параметры маркетингового комплекса (продукт, цена, доведение продукта до покупателя и продвижение продукта) в следующие категории:

¹ Зыкова М.Е., Макарова Т.Н. Управление маркетингом в сфере услуг // Россия в экономических системах всемирного хозяйства: общее и особенное: материалы и доклады Междунар. науч.-практ. Интернет-конф. (Орёл, 28 апр. 2008 г.): в 4 ч. / под общ. ред. проф. Н.И. Лыгиной. Ч 4. Орёл, 2008. С. 125–132.

- продукт — возможность осуществления услуг, которую фирма предоставляет своему контактному персоналу, в том числе величина агентского вознаграждения;
- цена — степень мотивации сотрудника или усилия, которые сотрудник готов приложить для выполнения своих должностных обязанностей;
- способ доведения продукта до потребителя — организационная структура фирмы;
- продвижение продукта — некоторые аспекты корпоративной культуры².

Л. Берри и А. Парасураман (представители североамериканской школы маркетинга услуг): «Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента».

В соответствии с существующими точками зрения, которые, как правило, являются не противоположными, а взаимодополняющими, концепцию внутреннего маркетинга можно рассмотреть в трех аспектах, наиболее полно отражающих ее сущность:

- 1) внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом;
- 2) внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации;
- 3) внутренний маркетинг как практическая реализация новой стратегии организации (или корректировка старой)³.

Основой первого подхода к внутреннему маркетингу является зависимость качества предоставляемых услуг и удовлетворения внешних клиентов от качества работы и удовлетворения сотрудников, оказывающих эти услуги.

Учитывая то, что каждый сотрудник индивидуален и имеет собственное мнение и отношение к тому или иному факту, качество услуг неодинаково, непостоянно и неотделимо от людей, предоставляющих эти услуги.

Внутренний маркетинг, рассматриваемый как система отношений с контактными персоналом по поводу повышения качества предоставляемых услуг, требует решения следующих задач:

1. Сбор информации о работе персонала, в частности о его отношениях с клиентами.

²Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: пер. с англ. М., 2007.

³Лисечко Н.А. Методические аспекты развития внутреннего маркетинга в сфере услуг // Вопросы управления. 2010. Вып. №1 (10). С. 32–35.

2. Четкое определение потребностей внутренних клиентов.
3. Осознание и принятие персоналом идеи ориентации на клиента.
4. Обучение персонала управлению ситуациями при взаимодействии с клиентами.

5. Создание организационной культуры, способствующей клиентоориентированности.

6. Межфункциональный альянс управления персоналом и маркетинга с целью оптимизации синергетического потенциала мотивированных сотрудников, удовлетворенных внутренним продуктом-работой.

7. Создание по меньшей мере постоянного кадрового состава с наименьшими прогулами и текучестью кадров и, в лучшем случае, персонала с высоким уровнем морали, инициативности и ответственности, необходимых при оказании услуг клиентам.

Решение этих задач осуществляется с помощью методов, заимствованных из внешнего маркетинга, но применяемых к участникам внутреннего рынка, например внутреннее обучение, внутренние коммуникации, внутренняя PR-политика, внутренние маркетинговые исследования, внутренняя сегментация и др.

Решение данных задач требует методологического и практического сближения управления персоналом и маркетинга, в частности применения маркетинговых методов при отборе, приеме и обучении персонала.

Внутренний маркетинг – это философия управления человеческими ресурсами организации; единый управленческий процесс интеграции множественных функций организации.

Второй подход к внутреннему маркетингу основан на единой для всех сотрудников ориентации на рынок. Рыночная ориентация в данном случае рассматривается в двух аспектах:

а) ориентация на клиента, т.е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;

б) ориентация на конкурентов, т.е. сотрудники организации должны иметь информацию о конкурентах организации, знать их слабые стороны, использовать эту информацию для более полного удовлетворения клиентов.

Третий подход рассматривает внутренний маркетинг как способ реализации стратегии организации и формирования единых ценностей у всех сотрудников организации.

Данная точка зрения появилась в связи с тем, что при внедрении каких-либо нововведений руководство организации, как правило, сталкивается с трудностями, связанными с персоналом (непониманием, нежеланием и т.д.).

Внутренний маркетинг – это система мероприятий, направленных на формирование лояльности, приверженности. Хочется

еще раз подчеркнуть именно системный подход. Отдельные мероприятия создадут некую предпосылку, но проблемы не решат.

Каждый сотрудник находится на определенном этапе лояльности по отношению к своей организации. И на каждом из этапов способы воздействия будут свои.

Выделяют четыре основных этапа лояльности.

1. Этап адаптации.
2. Этап первоначальной (ложной) лояльности.
3. Этап принадлежности к организации.
4. Этап лояльности, приверженности.

Завершает эту иерархию этап истинной лояльности, приверженности⁴.

Про такого сотрудника можно сказать, что это лицо и душа компании. Обычно люди, дошедшие до четвертого этапа, уже занимают ключевые роли. Человек на данном этапе не может отделить себя от организации и ощущает себя незаменимой её частью. Он активно развивает свою компанию. Его не нужно специально мотивировать, обычно он сам является мотивирующим звеном.

И последнее. От того, на каком уровне лояльности находится сам руководитель, зависит возможность роста по этим этапам сотрудников. Зачастую планка – третий уровень. Сотрудник и мог бы, да босс не дает. Поэтому если диагностировать – то весь коллектив.

И тогда многие проблемы, которые мы пытаемся решать путем премий и штрафов, выговоров и обид, просто исчезнут. А ваши сотрудники только и будут говорить, приходя домой, какая у них замечательная работа и какой умница руководитель.

Естественно, что реальная жизнь, включая, конечно, и жизнь Тверского государственного университета, сложнее любых схем. Соответственно, кадровую политику приходится «подстраивать» не только под теоретические положения, но и под сиюминутные потребности. Это может выражаться, например, в том, что вновь принятого на работу сотрудника до прохождения им трёх этапов лояльности обучают необходимым навыкам и технологиям работы, включая те, которые относятся к ноу-хау университета. Надеемся, что это никак не сказывается хотя бы на позитивном отношении работника к руководителям подразделений и вузов в целом.

Процесс внутреннего маркетинга осуществляется на двух уровнях: стратегическом и тактическом.

Целью внутреннего маркетинга на стратегическом уровне является создание внутренней среды компании, способствующей развитию

⁴ Петрова И.Е. К вопросу развития лояльности персонала к организации [Электронный ресурс]. URL: <http://1pb.ru/pdf/dir-1-10-12.pdf>

мотивированного и клиентоориентированного персонала. Эта цель достигается с помощью следующих инструментов:

- методы, направленные на мотивацию персонала и децентрализацию процесса принятия решений;
- кадровая политика, включающая в себя подбор персонала, разработку должностных инструкций, системы оплаты труда и др.;
- внутреннее обучение персонала;
- планирование и контроль процесса оказания услуг.

Целью внутреннего маркетинга на тактическом уровне является организация продажи услуг, сопровождение услуг, проведение кампаний и отдельных маркетинговых приемов, направленных на персонал и основанных на следующих принципах:

- персонал – это первый рынок услуг компании;
- сотрудники должны понимать, почему от них ожидают определенного поведения в определенной ситуации при оказании услуг;
- сотрудники должны признавать правильными все действия компании, между руководством и персоналом должно быть достигнуто соглашение по всем основным вопросам;
- услуга должна быть полностью разработана, апробирована и принята внутри компании до того, как будет продана внешним клиентам;
- внутренние информационные каналы должны эффективно работать.

Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта соответствуют ожиданиям персонала.

Используя категории внешнего маркетинга, можно сказать, что цена внутреннего продукта – это альтернативная стоимость выбранной работы, так называемая цена выбора. Определение цены внутреннего продукта основано на том, что получаемые сотрудниками выгоды от работы должны быть больше этой альтернативной стоимости, т.е. сотрудники должны понимать, что на данной работе они получают больше материальных, социальных и других выгод, чем могли бы получить на другой работе. Только в этом случае организация может рассчитывать на удовлетворенный персонал, выполняющий качественную работу.

Другими словами, цена внутреннего продукта обусловлена степенью мотивации сотрудников. Персональная мотивация сотрудников определяется исходя из степени востребованности ими факторов, определяющих различные аспекты мотивации, например такие, как способ формирования заработной платы, перспектива карьерного роста, льготные условия при использовании услуг собственной организации, проведение коллективных мероприятий

развлекательного характера, обучение, тренинги, семинары по повышению квалификации т.д.

Продвижение внутреннего продукта – это формирование корпоративной культуры, способствующей удовлетворению потребностей внутренних клиентов, создание системы эффективных взаимоотношений между внутренними клиентами и внутренними поставщиками, между внутренними клиентами и внешними клиентами, развитие внутренних коммуникаций прочих элементов внутреннего PR.

Рассмотрение концепции внутреннего маркетинга с различных точек зрения позволяет выделить такой ключевой элемент внутреннего маркетинга, как мотивированный и удовлетворенный персонал.

Мотивированный и удовлетворенный персонал – это персонал организации, который в своей работе находит самовыражение, способен удовлетворять свои потребности посредством работы, целеустремлен⁵.

В этом, как уже отмечалось в настоящей работе, состоит цель внутреннего маркетинга. Таким образом, разработка и реализация концептуальных положений внутреннего маркетинга позволяет сформировать основу высокой конкурентоспособности организации в сфере образования – мощный кадровый потенциал.

Список литературы

1. Зыкова М.Е., Макарова Т.Н. Управление маркетингом в сфере услуг // Россия в экономических системах всемирного хозяйства: общее и особенное: материалы и докл.: Междунар. науч.-практ. Интернет-конф. Орёл. 28 апр. 2008 г.): в 4 ч. / под общ. ред. проф. Н.И. Лыгиной. Ч. 4. Орёл, 2008.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: пер. с англ. М., 2007.
3. Лисечко Н.А. Методические аспекты развития внутреннего маркетинга в сфере услуг // Вопросы управления. 2010. Вып. №1 (10).
4. Петрова И.Е. К вопросу развития лояльности персонала к организации [Электронный ресурс]. URL: <http://lrb.ru/pdf/dir-1-10-12.pdf>
5. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4.

⁵Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 14–18.

**ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF WORKING WITH
THE STAFF OF THE BUDGET ORGANIZATION: INTERNAL
MARKETING OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

T.A. Starshinova, S.N. Smirnov

Tver State University

In this article the authors researched the questions of organizational and legal aspects of working with the staff of the budget organization.

Keywords: personnel, university, education, internal marketing.

Об авторах:

СТАРШИНОВА Татьяна Александровна – канд. эконом. наук, доцент кафедры менеджмента Тверского государственного университета (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33), e-mail: sno-tver@yandex.ru

СМИРНОВ Сергей Николаевич – канд. юр. наук, доцент кафедры теории права Тверского государственного университета (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33), e-mail: sno-tver@yandex.ru