

УДК 658.3

М. А. Афонасова

ФГБОУ ВО «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники», Томск, e-mail: afonasova@tusur.ru

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОДЫ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И КРИЗИСОВ

Ключевые слова: внутренний маркетинг, управление персоналом, рекрутинг, кризис, трансформация.

В статье рассматривается концепция внутреннего маркетинга, обосновывается необходимость ее применения в российских компаниях в периоды неустойчивости, экономической нестабильности, кризисов, трансформаций. Показано, что качество управления персоналом в периоды кризисов и изменений определяется способностью руководства компаний обеспечивать эффективную работу коллективов, экономическое и социальное развитие бизнеса, активно применяя технологии внутреннего маркетинга. Актуальность исследования обусловлена отсутствием единой, научно-обоснованной концепции управления привлечением и удержанием компетентных сотрудников в периоды кризисов и осуществления реформ. В статье раскрыты особенности применения концепции внутреннего маркетинга, управления процессами рекрутинга персонала в меняющихся условиях внешней среды в периоды кризисов и трансформаций. Рассмотрены специальные мотивирующие маркетинговые инструменты для привлечения и удержания высококвалифицированных, а также наиболее адаптированных к конкретной организации сотрудников.

М. А. Afonaso

Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics, Tomsk,
e-mail: afonasova@tusur.ru

USING INTERNAL MARKETING INSTRUMENTS IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM DURING PERIODS OF INSTABILITY AND CRISES

Keywords: internal marketing, personnel management, recruiting, economic crisis, transformation.

The article discusses the concept of internal marketing, justifies the need for its application in Russian companies during periods of instability, economic instability, crises, transformations. It is shown that the quality of personnel management in times of crises and changes is determined by the ability of company management to ensure the effective work of teams, economic and social development of business, actively using internal marketing technologies, the relevance of the study is due to the lack of a unified, scientifically based management concept for attracting and retaining competent employees in times of crises and the implementation of reforms. The article reveals the features of the application of the concept of internal marketing, an approach to the management of recruitment processes in changing environmental conditions during periods of crises and transformations is proposed. Special motivating marketing tools for attracting and retaining highly qualified employees, as well as those most adapted to a particular organization, are considered.

Введение

Успешность ведения хозяйственной деятельности в периоды неустойчивости экономики, кризисов, коренных изменений и трансформаций зависит от того, насколько бизнес эффективно решает задачу адаптации к изменениям внешней среды, а также рекрутинга и мотивации персонала.

В условиях нестабильности и высокой скорости происходящих изменений при-

меняемые на практике подходы и методы управления персоналом демонстрируют неспособность своевременно реагировать на различного рода вызовы и конфликты, в которых проявляется целый спектр экономических, политических и социальных проблем [1].

Качество управления персоналом в периоды кризисов и изменений определяется способностью руководства компаний обе-

спечивать эффективную работу коллективов, применять технологии и инструменты внутреннего маркетинга для привлечения высококвалифицированных, компетентных сотрудников

Цель исследования – теоретически обосновать сущность и особенности применения инструментов внутреннего маркетинга для управления привлечением и удержанием компетентных сотрудников в условиях кризисов, трансформаций и реформ.

Актуальность исследования обусловлена отсутствием научно-обоснованной концепции использования инструментов внутреннего маркетинга в периоды крайней неустойчивости экономики, кризисов, реформ, а также отсутствием научных работ по проблемам использования маркетинговых инструментов для внутренних аудиторий в меняющихся условиях внутренней и внешней среды. Между тем, практика управления персоналом в успешных компаниях показывает, что эффективное применение инструментов внутреннего маркетинга способствует мотивации персонала на достижение более высоких результатов в соответствии с целями и стратегией организации, а также оптимизации процесса взаимодействия между структурами организации, снижение конфликтных ситуаций [2].

Материал и методы исследования

Несмотря на растущую актуальность значимость внутреннего маркетинга, следует отметить недостаточное количество исследований и научных работ по управлению внутренними коммуникациями на предприятиях и организациях в условиях жестких ограничений, вызванных финансово-экономическими кризисами, коренными изменениями, высокой динамикой негативных процессов, происходящих во внешней и внутренней среде. Теоретические и методические аспекты управления рекрутингом, мотивацией и удержанием квалифицированного персонала, использования нового направления – O2O маркетинга в управлении персоналом можно встретить в трудах Л. Боссиди, Ш. Майталя, Э. Гроува, М. Хатто, Р. Джонсона, российских авторов А.А. Борейшо, Г. Милова, А.Н.Цветкова, Р.А. Долженко, Г. Степановского и др.

Исследования в области использования инновационных технологий в управлении персоналом, в том числе Agile технологии,

и их влияния на повышение эффективности деятельности компаний проводились российскими авторами О.Л. Чулановой [3], М.И. Имамвердиевой [4], И.М. Ткаченко [5], А. Великановой [6], Л.И. Проняевой [7], Р.А. Долженко [8] и др.

В работах перечисленных и других авторов раскрыты многие теоретические и прикладные проблемы управления процессами отбора, адаптации и удержания персонала, обладающего необходимыми компетенциями, в российских компаниях. Но они не раскрывают особенности управления внутренними коммуникациями и отношениями в коллективах в кризисных ситуациях, обусловленных коренными изменениями и новыми вызовами со стороны внутренней и внешней среды ведения бизнеса.

В процессе исследования проблем использования российскими компаниями внутреннего маркетинга в периоды неустойчивости, трансформаций и кризисов автор опирался на научные труды в области HR менеджмента, маркетинга, инноваций, управления изменениями.

Результаты исследования и их обсуждение

Одной из актуальных кадровых проблем для современного бизнеса является привлечение и удержание в компаниях квалифицированных сотрудников, деятельность которых во многом способна многократно повысить эффективность работы предприятия, подразделения, проектной команды. Для решения данной проблемы компании все чаще прибегают к использованию инновационных инструментов к управлению сотрудниками.

Инновационный подход к управлению персоналом опирается на ряд принципов, среди которых:

- взаимосвязь стратегии привлечения, использования и развития персонала со стратегией развития основной деятельности компании;
- сопоставление издержек на кадровые инновации с основными экономическими результатами деятельности компании;
- формирование и развитие необходимых компетенций у сотрудников, способствующих эффективной деятельности компании, повышению ее конкурентоспособности;
- мотивация персонала к разработке и внедрению различного рода инноваций;

- создание условий для реализации потенциала сотрудников, их карьерного роста, стимулирование интереса к работе в компании;

- формирование благоприятного социально-психологического климата и эмоционально – эстетического фона, способствующего эффективной деятельности и трудовой отдаче персонала;

- активное использование технологий внутреннего маркетинга с целью создания атмосферы дружелюбного, отлаженного рабочего процесса, в котором сотрудники чувствуют себя не просто исполнителями определенных функций, а ответственными сотрудниками с высокой степенью свободы выражения собственного мнения по вопросам более эффективной работы всей команды.

Маркетинг персонала необходим любой компании, нацеленной на постоянный рост и развитие. Для этого нужны компетентные, высококвалифицированные специалисты, способные привнести в деятельность компании новые идеи, таланты, свой потенциал. С этой целью работодателями осуществляется реклама преимуществ работы в компании, формирование положительного имиджа работодателя. В таком контексте персонал должен восприниматься в роли клиентов компании [9]. Известно, что низкий уровень вовлеченности сотрудников и наделения их полномочиями и компетенциями в российских компаниях является одной из причин низкой эффективности бизнеса [10]. Поэтому очевидно, что функции HR и маркетинга в компаниях должны меняться в сторону постоянного совершенствования инструментов взаимодействия сотрудников в целях повышения конкурентоспособности бизнеса

и повышения эффективности труда персонала. С указанных позиций целесообразно выстраивать отношения между работодателем и работниками на принципах сотрудничества, взаимной выгоды и эффективности.

Однако, напряженная ситуация в обществе, обусловленная протекающими геополитическими процессами и осложненная экономическими проблемами, приводящими к снижению уровня доходов населения, способствует тому, что россияне все чаще задумываются о смене места своей работы. По данным опроса аналитического центра «Авито Работа» и агентства Aquarelle Research, проведенного летом 2022 года, около половины (49%) россиян готовы обучаться новой профессии, чтобы сменить место работы и зарабатывать больше денег (рис. 1) [11].

Единственным реальным источником повышения заработных плат и реальных доходов населения является увеличение темпов экономического роста до уровня как минимум 5% в год [12]. Для этого необходимократно увеличить инвестиции в развитие промышленности, строительство инфраструктуры, развитие человеческого капитала. Только в этом случае в экономике появятся новые рабочие места с достойным уровнем оплаты труда.

Между тем, сложная геополитическая ситуация и санкционные шоки привели к тому, что в 2022 году наблюдается серьезный спад в экономике России. Минэкономразвития прогнозирует спад российской экономики в 2022 году на 7,8% в базовом варианте. Консенсус-прогноз аналитиков, опрошенных «Интерфаксом» в начале июня по динамике ВВП на 2022 год, предполагает спад на 8,3% (рис. 2) [13].



Рис. 1. Готовность людей учиться и получать новую профессию

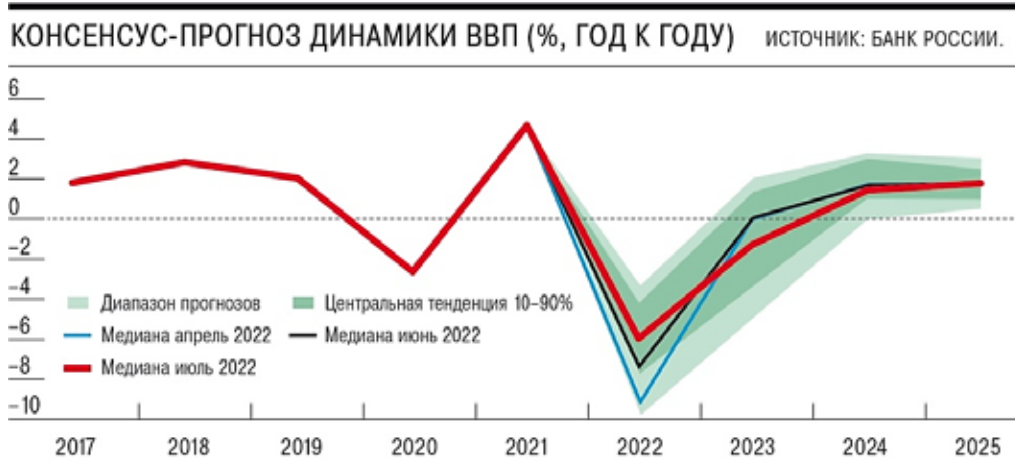


Рис. 2. Консенсус-прогноз динамики ВВП РФ



Рис. 3. Темпы роста среднедушевых денежных доходов и реальных располагаемых денежных доходов населения (в % к предыдущему году)

По данным Росстата, номинальные среднедушевые денежные доходы растут, но при этом высокий уровень инфляции фактически «съедает» увеличение номинальных доходов, поэтому увеличение реальных располагаемых денежных доходов очень незначительное, чуть больше 1%. Общий тренд в динамике среднедушевых денежных доходов – понижательный.

Как видим, развитие экономики пока не дает предпосылок для роста реальных доходов населения (рис. 3).

Заработная плата растет опережающими темпами по сравнению с показателями доходов. За последние 5 лет среднегодовые темпы роста номинальных зарплат составили 8,6%, реальных зарплат – 4,1%. В 2020 г.

темпы роста этих показателей замедлились до 7,3% и 3,8% соответственно (к предыдущему году) [12].

Специалисты выделяют следующие особенности внутрикорпоративных процессов в условиях кризисных ситуаций, обуславливающих нарастание напряженности и конфликтности на предприятиях, в организациях самой разной отраслевой принадлежности:

- ослабление института профессиональных союзов на фоне роста производства собственников и снижения квалификации корпоративного менеджмента;
- конфликт интересов и рост разногласий между собственниками, менеджментом и сотрудниками в условиях экономического кризиса, снижения уровня доходов и т.п.;

- трудовой нигилизм, снижение уровня мотивации большинства сотрудников на достижение более высоких результатов;

- нарастание социальных противоречий в условиях роста дифференциации доходов топ – менеджмента и рядовых сотрудников;

- отсутствие перспектив карьерного роста сотрудников, социальных лифтов и т.п.

Перечисленные особенности внутренних процессов, происходящих в организациях в периоды кризисов, обуславливают нарастание текучести персонала, конфликтности внутри коллективов, ухудшению социально-психологического климата. Учитывая современное состояние экономики и особенности социальной реальности, рост числа работающих людей, теряющих доходы, представляется целесообразным использование самых современных подходов к управлению персоналом в периоды экономических потрясений и кризисов. Поскольку любые кризисы напрямую отражаются на социальном самочувствии, доходах и экономическом благополучии сотрудников, то управление кадровыми процессами в таких условиях следует рассматривать в качестве приоритета, т.к. именно персонал является движущей силой, способной не только не снижать, но даже повышать эффективность работы предприятия в условиях неустойчивости и экономической турбулентности.

К новым подходам в кадровом менеджменте, уже подтвердившим свою эффективность на практике, можно отнести: использование методологии Agile в управлении персоналом; применение технологии внутреннего маркетинга, в том числе инструментов O2O-маркетинга для привлечения и удержания квалифицированного персонала. Начнем с относительно новой тенденции использования основных подходов Agile применительно к решению кадровых проблем многих крупных предприятий. Система Agile является наиболее популярной и признанной концепцией проектного управления. Но одно дело – управлять проектами, и совершенно другое – использовать данный подход в управлении персоналом.

Сущность Agile состоит в том, что вместо того, чтобы выпускать весь продукт целиком, agile-команда выполняет работу в рамках небольших, удобных циклов. Фактически Agile представляет собой совокупность различных методик и подходов к управлению, которые фокусируют

команду на нуждах и потребностях клиентов, упрощают оргструктуру и процессы. Agile рекомендуют применять в ситуациях, когда версию нового продукта или услуги нужно выпустить на рынок как можно быстрее, чтобы опередить конкурентов. Применительно к управлению персоналом Agile предполагает опору на следующие принципы и элементы:

- люди и коммуникации важнее процессов;

- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;

- непрерывные изменения важнее, чем четко установленный план [4].

В основе использования технологии Agile лежит интеллектуальная, творческая деятельность персонала, которая является предпосылкой развития и конкурентоспособности современного бизнеса. Сотрудники должны уметь не только ставить себе задачи, но и адекватно оценивать свою работу и полученный результат, анализировать и улучшать качество внутригрупповых коммуникаций. Agile концентрируется не на точности планирования, а на постоянных изменениях и планов, и процессов. Это позволяет персоналу оперативно реагировать на любые происходящие изменения, в том числе и негативные, неблагоприятные, и принимать соответствующие решения относительно времени, ресурсов, объемов работ.

К созданию концепции O2O маркетинга привело желание узнать, как работает маркетинг в режиме из онлайн в офлайн. Применительно к управлению персоналом эту концепцию можно представить как использование онлайн технологий для более эффективной работы персонала в офлайн среде.

Как и каждое новое направление, O2O маркетинг находится в стадии формирования практики [14]. Он представляет собой совокупность инструментов, которая позволяет эффективно сочетать работу в интернет среде с деятельностью в традиционных точках физического пространства, например, в офисах и точках продаж компании. То есть, любой бизнес, представленный традиционным офлайн способом, может использовать возможности сети интернет, чтобы получить больше преимуществ, клиентов, контрактов.

Изначально концепция O2O предполагала сочетание работы с переходом от онлайн к офлайн. Свою состоятельность она доказала использованием в таких новых моде-

лях бизнеса, как такси, каршеринг, кратковременная аренда квартир и т.д. У всех этих популярных сервисов поиск потребителей осуществляется в сети, а сам процесс обслуживания – в реальном физическом пространстве [14]. Если рассматривать перспективы использования бизнесом O2O маркетинга в системе управления персоналом, стоит отметить, что определенные сложности связаны с тем, что, во-первых, менеджменту необходимо научиться относиться к сотрудникам своей компании, как клиентам, во-вторых, это требует как соответствующих IT-решений, так и специалистов определенной квалификации. Однако, очевидно, что инструменты O2O маркетинга позволяют лучше понимать своих сотрудников, их особенности, потребности, мотивы, что позволяет создавать новые, более эффективные способы коммуникации с персоналом, обеспечивать их мотивацию на достижение необходимых результатов, стратегических целей и приоритетов компании. В современном бизнесе, по прогнозам экспертов, элементы онлайн и офлайн взаимодействия будут и дальше сочетаться, проникать друг в друга, способствуя более эффективным коммуникациям между сотрудниками, с одной стороны, и сотрудниками и клиентами – с другой.

Таким образом, для повышения качества коммуникаций с сотрудниками, создания предпосылок для привлечения и удержания наиболее квалифицированного персонала в компании целесообразно использовать самые современные инструменты внутреннего маркетинга, что позволит создать некий превентивный механизм предотвращения конфликтности, трудового нигилизма, демотивации персонала, особенно в периоды нестабильности, неустойчивости, кризисов. Подобный механизм позволит повысить эффективность работы как компании в целом, так и ее подразделений, отдельных проектных команд. Суть этого механизма заключается в сочетании использования новейших технологий, цифровых сервисов, современных средств коммуникации, обеспечивающих привлекательность работы квалифицированных специалистов в данной конкретной компании, с традиционными средствами взаимодействия и координации внутри компании. То есть, использование современных маркетинговых инструментов для внутренних аудиторий в периоды нестабильности и кризисов позволяет решать

задачи формирования лояльности, повышения вовлеченности и мотивации персонала на достижение более высоких результатов в соответствии с целями и стратегией организации.

Заключение

Современный рынок обуславливает необходимость поддерживать высокие стандарты компетентности, вовлеченности и проактивности сотрудников на всех уровнях управления. Решение задачи формирования вовлеченности сотрудников в решение стратегических задач российских компаний должно опираться на эффективное использование концепции внутреннего маркетинга, которая становится все более популярной в отечественной практике.

Важное место в этой концепции принадлежит мониторингу и оценке внутренних коммуникаций, которые должны быть основаны на маркетинговых инструментах, формирующих более высокий уровень лояльности и вовлеченности ключевых сотрудников. Задача удержания в компании наиболее компетентных и квалифицированных сотрудников становится наиболее актуальной в условиях кардинальных изменений внутренней и внешней среды, кризисов и трансформаций. Сильное ценностное предложение работодателя в этих условиях непосредственно влияет на репутацию компании на рынке труда [10], на ее способность привлекать и удерживать наиболее квалифицированных сотрудников.

Сделан вывод о необходимости совершенствования механизмов внутреннего маркетинга и коммуникаций для повышения мотивации, вовлеченности и ответственности сотрудников российских компаний. Показано, что удовлетворенность сотрудников оплатой и условиями труда еще не является гарантией их эффективной работы, творческой отдачи на благо компании. В то же время высокий уровень вовлеченности, как показывает практика, оказывает значительное влияние на эффективность труда ключевых сотрудников, и, соответственно, на конкурентоспособность и доходность компании. Внедрение в практику управления персоналом механизмов и инструментов внутреннего маркетинга позволит поднять мотивацию, обеспечить желание сотрудников эффективно взаимодействовать в целях достижения более высоких результатов и решения стратегических задач компании.

Библиографический список

1. Афонасова М.А. Смена парадигмы управления экономическими и социально-политическими процессами в условиях новых вызовов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11 (часть 1). С. 12-18.
2. Внутренний маркетинг: примеры, концепция и предназначение / Центр развития компетенций в маркетинге. URL: <https://marketing.hse.ru/news/409662733.html> (дата обращения: 22.08.2022).
3. Чуланова О.Л. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile // Вестник Евразийской науки. 2018. № 1. Т. 10. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN118.pdf> (дата обращения: 28.08.2022).
4. Имамвердиева М.И. Реализация технологии Agile в управлении персоналом // Материалы Афанасьевских чтений. 2020. № 3. С. 42-45.
5. Ткаченко И.Н., Сивоказ К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 85-95.
6. Великанова А. Бережливые технологии для бережливого обучения – новый тренд в работе с персоналом // Экономика и жизнь. 2020. № 1. URL: <https://www.eg-online.ru/article/413527/> (дата обращения: 28.08.2022).
7. Проняева Л.И. Современные инновационные технологии в управлении персоналом // Вестник государственного и муниципального управления. 2016. № 4 (23). С. 89-95.
8. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 1. С. 149-153.
9. Сургай В. Маркетинг персонала: понятие, функции, принципы / Школа интернет-маркетологов. URL: <https://surgay.ru/blog/marketing-personala/> (дата обращения: 08.09.2022).
10. Базилева И. Использование инструментов внутреннего маркетинга в целях повышения эффективности труда. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-around/essay/Engagement_Empowerment.htm (дата обращения: 02.10.2022).
11. Депутат Госдумы перечислил причины недовольства россиян работой / Вести Подмосковья. 09.09.2022. URL: <https://me-forum.ru/media/news/15578/> (дата обращения: 13.09.2022).
12. ИКСИ: к 2024 году доходы населения лишь вернуться на уровень 2013 года / ЭКСПЕРТ ОLINE. URL: <https://icss.ru/novosti/iksi-k-2024-godu-dokhody-naseleniya-lish-vernutsya-na-uroven-2013-goda> (дата обращения: 14.09.2022).
13. ВВП России в 2022 году может снизиться на 7-7,2% – ЦМАКП. URL: <http://www.finmarket.ru/news/5738786> (дата обращения: 08.08.2022).
14. О2О маркетинг: новое направление в продвижении. URL: <https://marketing.hse.ru/news/426215124.html> (дата обращения: 02.10.2022).