

УДК 005.96.339.138

Маркетинговый подход в системе управления человеческими ресурсами предприятий отрасли связи

Современный этап развития национальной экономики характеризуется приоритетным значением интеллекта, знаний, инноваций и как следствие возрастающим влиянием управления человеческими ресурсами на результаты деятельности предприятий отрасли связи. Данное обстоятельство актуализирует изучение и развитие теории и практики управления, поиск более эффективных подходов к исследованию и управлению человеческими ресурсами. Возрастает необходимость использования принципов и инструментов маркетинга в управлении человеческими ресурсами для достижения устойчивого развития организации связи посредством удовлетворения потребностей сотрудников как внутренних потребителей организации, оказывающих непосредственное влияние на удовлетворение потребностей и ожиданий внешних потребителей.

Введение. Современная ситуация характеризуется переходом к регулируемой рыночной экономике, интеграции в мировое хозяйство, в результате чего особое значение приобретает уровень развития таких важных отраслей, как транспорт и связь. Связь играет важную роль в производственно-хозяйственной деятельности общества, управлении государством, системой обороны и всеми видами транспорта, а также необходима для удовлетворения культурно-бытовых потребностей и роста информационной осведомленности населения. Развитие систем связи и информатизации стало одним из важнейших приоритетов научно-технической и экономической политики Республики Беларусь. Наиболее общей целью совершенствования отрасли является оптимизация



Е.В. ЗАЦЕПИНА,
 ассистент кафедры
 мировой экономики,
 маркетинга, инвестиций
 УО «Брестский
 государственный
 технический университет»,
 магистр экономических
 наук

ее функционирования, то есть обеспечение такого функционирования, при котором она соответствует общественным потребностям, выполняет возложенные на нее задачи, быстро и адекватно реагирует на изменения внешней среды. Деловая среда современного предприятия отрасли связи нестабильна и агрессивна. Приспособление к этой среде идет за счет совершенствования управленческой деятельности в различных областях, таких как производство, финансы, персонал, маркетинг.

Управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором повышения эффективности и достижения устойчивого развития организации связи. На первый план выходят не только технические возможности, а именно сотрудники предприятия, человеческие ресурсы, обладающие высоким уровнем знаний и профессионализма, выступающие бесценным ресурсом, способным обеспечить длительное конкурентное преимущество предприятиям рассматриваемой отрасли за счет высокого качества обслуживания.

Система управления человеческими ресурсами является фактически одной из самых сложных подсистем управления организацией. Сложность обусловлена субъектно-объектной сущностью персонала организации, предопределяющей необходимость учета и гармонизации организационно-производственных и индивидуально-социальных факторов в управлении. Сложность системы управления человеческими ресурсами приводит к необходимости

целенаправленных исследований на базе маркетингового подхода, который обладает значительным потенциалом в части удовлетворения потребностей как внешних, так и внутренних потребителей, оказывая непосредственное влияние на возможность достижения устойчивого развития любой организации.

Система управления человеческими ресурсами и устойчивое развитие организации связи. Организация может достичь устойчивого развития путем постоянного сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Заинтересованными сторонами являются физические лица и другие субъекты, которые добавляют ценность организации или каким-либо иным образом заинтересованы в ее деятельности [1].

К заинтересованным сторонам относятся потребители, владельцы, сотрудники, поставщики, партнеры, общественные организации и другие субъекты. Удовлетворение их потребностей и ожиданий является одним из основных факторов в достижении устойчивого развития предприятия [2]. Каждая из заинтересованных сторон имеет свои потребности и ожидания, которые могут варьироваться от более абстрактных, таких как репутация и этика, до более конкретных, таких как условия работы, стоимость акции и т. д.

Персонал имеет существенное значение для достижения устойчивого развития организации связи, поскольку его вовлечение в полном объеме позволяет использовать его способности на благо заинтересованных сторон. Руководство организации связи должно создавать и поддерживать внутреннюю среду, при которой сотрудники были бы полностью вовлечены в достижение целей организации, что возможно при функционировании эффективной системы управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами организации принято рассматривать как совокупность принципов, методов и средств воздействия на потребности и интересы, поведение и деятельность работников с целью эффективного использования их интеллектуальных и физических возможностей.

Принципы, отличающие управление человеческими ресурсами в условиях достижения устойчивого развития организации связи:

- а) трактовка людей как ценного ресурса организации, нуждающегося в развитии;
- б) стратегическая ориентация, выражающаяся в соединении целей и политики в сфере управления человеческими ресурсами с миссией и стратегией устойчивого развития организации;
- в) формирование культуры организации, являющейся базовым элементом развития и эффективной реализации человеческих ресурсов;

г) создание условий для участия работников в развитии организации.

Как непрерывный процесс управление человеческими ресурсами состоит из таких взаимосвязанных стадий, как:

- *формирование человеческих ресурсов* (определение потребности в рабочей силе, привлечение, подбор и расстановка кадров, оформление трудовых отношений, заключение трудовых договоров, контрактов);

- *стабилизация человеческих ресурсов и совершенствование профессиональных навыков* (совершенствование процедур планирования, закрепления за рабочими местами и перемещения по признакам профессиональной пригодности и личных качеств, профессионально-квалификационного движения, должностного продвижения и управления профессиональной адаптацией);

- *использование персонала и стимулирование труда* (создание нормальных условий труда, сокращение непривлекательного труда, внедрение передовых методов и приемов труда, внедрение прогрессивных систем оплаты труда, обеспечение опережения темпов роста производительности труда над темпами роста средней зарплаты) [3].

Эффективность функционирования любой системы управления предприятием определяется ее вкладом в достижение целей организации. Это справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все аспекты деятельности предприятия и влияющего на достижение устойчивого развития. Эффективность системы управления человеческими ресурсами зависит от ее гибкости, от того, насколько свободно осуществляется обмен информацией, компетентностью и опытом в рамках организации. Руководство организации должно гарантировать, что персонал осознает важность своего вклада и свою роль в обеспечении развития организации.

Поскольку персонал становится все более ценным и определяющим ресурсом организации связи, необходимо гарантировать, что производственная среда способствует личному росту, обучению сотрудников и самоактуализации в профессиональной сфере посредством прозрачного этического и социального подхода, реализация которого возможна посредством использования маркетинга в управлении человеческими ресурсами.

Маркетинговый подход в системе управления человеческими ресурсами предприятий отрасли связи базируется на следующих принципах:

- 1) рынок труда рассматривается как механизм согласования экономических интересов работодателей и работников;
- 2) покупатели и продавцы свободны в выборе друг друга;

3) каждая организация (и рабочее место) отличается от других;

4) каждый работник уникален;

5) организация и работник имеют цели, которые должны быть согласованы и взаимоуважаемы.

Маркетинговый подход ориентирует управление организацией связи на отношение к персоналу как внутреннему потребителю. Такие характеристики, как клиентоориентированность, вовлеченность, лояльность, напрямую пересекаются с маркетингом. Маркетинг в системе управления человеческими ресурсами подразумевает, что взаимоотношения организации и ее сотрудников строятся по тому же типу, что и отношения организации и ее потребителей: организация предлагает «продукт» – конкретную должность, подразумевающую определенные обязанности и права, а сотрудник «приобретает» этот товар, оплачивая его своей трудовой деятельностью. В этом случае традиционная основа маркетинга – ориентация на потребности – дополняется ориентацией на сотрудника как потребителя «внутреннего». При этом мотивация сотрудников повышается, если их удовлетворяют условия труда, оплата, обстановка и атмосфера в коллективе. Поэтому в данном случае маркетинг может рассматриваться и как инструмент управления качеством.

Исследования степени удовлетворенности сотрудников могут дать информацию о потребностях и желаниях внутренних потребителей, которые, как правило, бывают двух уровней. К первому уровню относятся потребности, связанные с условиями труда (должность, оплата, график работы). Ко второму – потребности и пожелания, связанные с получением услуг от своих внутренних «поставщиков» – коллег, сотрудников других отделов, руководства, что оказывает влияние на качество работы.

По аналогии с традиционным маркетингом и моделью 4P маркетинг в системе управления человеческими ресурсами включает следующие элементы:

1. *Работа, предлагаемая организацией сотруднику, – внутренний продукт.*

Разработка продукта заключается: в подборе и отборе подходящих кадров; эффективном внутреннем обучении; правильном распределении полномочий и обязанностей; создании условий для работы в команде. Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта соответствуют ожиданиям персонала.

2. *Оплата – цена внутреннего продукта.*

Определение цены внутреннего продукта основано на том, что получаемые сотрудниками выгоды от работы должны быть больше этой альтернативной стоимости, то есть сотрудники должны понимать, что на данной работе они получают больше

материальных, социальных и других выгод, чем могли бы получить на другой. Только в этом случае организация может рассчитывать на удовлетворенный персонал, выполняющий качественную работу.

Другими словами, цена внутреннего продукта определяется степенью мотивации сотрудников. Персональная мотивация сотрудников определяется исходя из степени востребованности ими факторов, определяющих различные аспекты мотивации, например таких, 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.

3. *Место (распределение) – способ доведения внутреннего продукта до его потребителя (сотрудника).* С одной стороны, прежде всего, данный компонент рассматривается с точки зрения эффективности организационной структуры. С другой – это правильное распределение сотрудников внутри организации.

4. *Продвижение внутреннего продукта – это формирование корпоративной культуры, способствующей удовлетворению потребностей внутренних потребителей, создание системы эффективных взаимоотношений между внутренними потребителями и внутренними поставщиками, между внутренними и внешними потребителями, развитие внутренних коммуникаций [4].*

В целом маркетинговый подход в управлении человеческими ресурсами предполагает, что сотрудники организации выступают заинтересованной стороной и от удовлетворенности внутренних потребителей напрямую будет зависеть, насколько организация сможет удовлетворить потребности и ожидания других заинтересованных сторон (внешних потребителей), а следовательно, достичь устойчивого развития (рисунок 1).

Для совершенствования системы управления человеческими ресурсами на основе маркетингового подхода требуется достоверная информация об основных аспектах работы сотрудников. В результате изучения такой информации персонал получает возможность довести до руководства мнение трудового коллектива об условиях своей работы и действиях, необходимых для повышения ее эффективности. Обеспечение подобного взаимодействия предполагает изучение мнения персонала и создание системы оценки его удовлетворенности.

Сформировать систему, в рамках которой должны реализовываться процессы проведения исследований удовлетворенности и принятия решений по совершенствованию работы с персоналом или отдельных аспектов функционирования организации, позволяет проведение мониторинга удовлетворенности персонала, по результатам которого принимаются

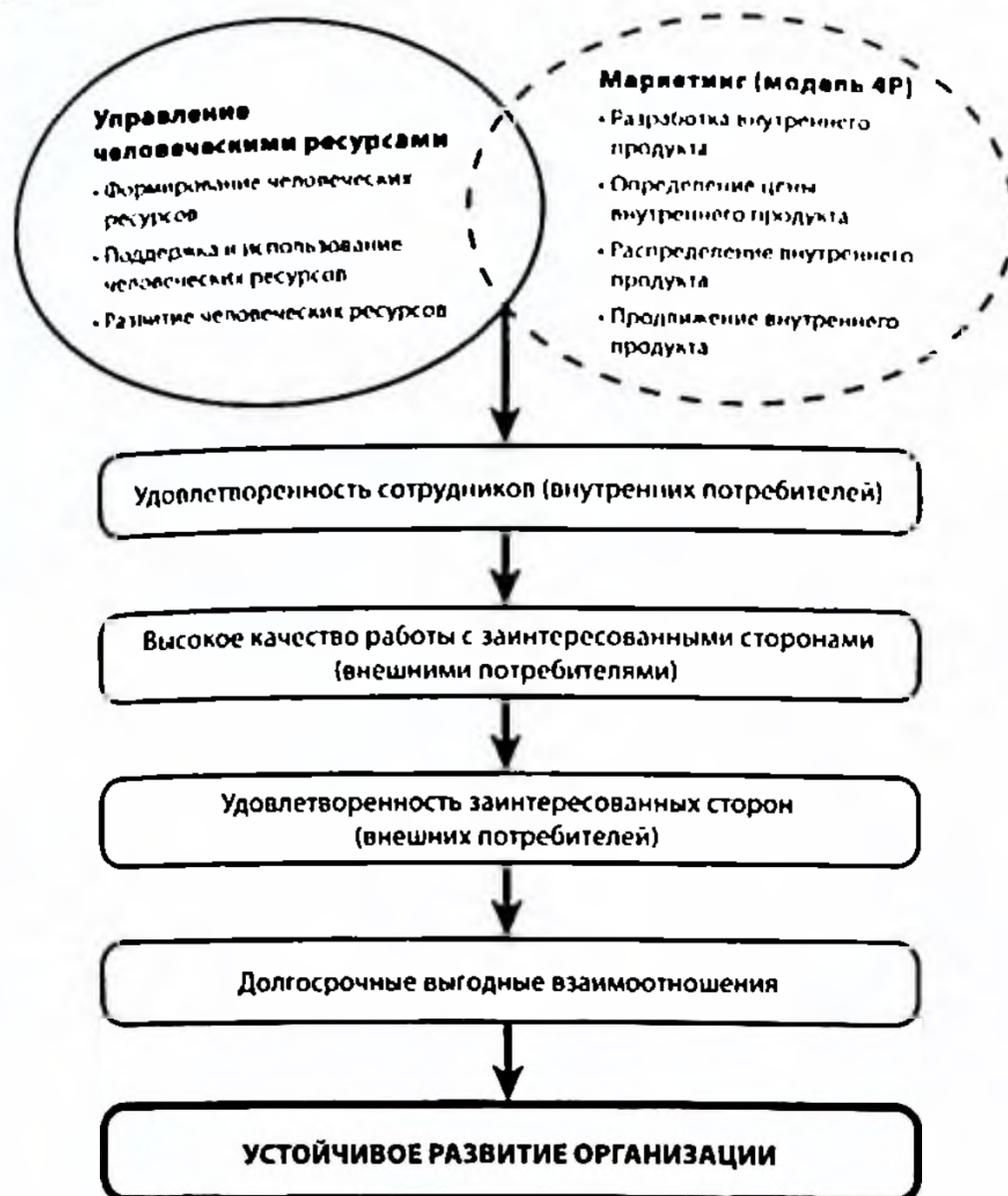


Рисунок 1 – Связь маркетинга и управления человеческими ресурсами в достижении устойчивого развития организации

оптимальные управленческие решения. При этом мониторинг может выступать частью системы управления человеческими ресурсами и иметь своей целью принятие управленческих решений по повышению удовлетворенности различных категорий персонала и совершенствованию отдельных процессов и видов деятельности на основе информации относительно уровня удовлетворенности сотрудников.

Основными этапами процесса мониторинга удовлетворенности персонала являются: планирование, сбор и обработка информации, анализ и оценка результатов, их оформление, разработка рекомендаций и принятие решений. При этом методами исследования могут быть анкетирование, интервьюирование, онлайн-анкетирование.

Результатом применения маркетингового подхода в системе управления человеческими ресурсами становится взаимодействие внутренних поставщиков и потребителей, которое наряду с системой мониторинга и поощрений совершенствует

межфункциональные связи, повышает уровень удовлетворенности персонала и, в конечном счете, положительно влияет на взаимодействие с заинтересованными сторонами, обеспечивая тем самым достижение устойчивого развития организации.

Заключение. Основным залогом обеспечения эффективной деятельности организации связи является грамотное использование имеющихся у нее в распоряжении ресурсов, к ним относятся и человеческие ресурсы. Человеческие ресурсы обладают специфическими признаками, вытекающими из природы человека и отличающими их от всех других видов ресурсов. В отличие от материальных, финансовых, информационных и других видов ресурсов люди наделены эмоциями и интеллектом; способны к постоянному развитию и самосовершенствованию. От того, насколько велика вероятность совпадения ожидаемого и реального баланса интересов сторон, а именно целей сотрудников и общеорганизационных целей, зависит развитие организации. Обеспечение гармонизации данных взаимоотношений возможно посредством использования маркетингового подхода, который позволяет повысить приверженность сотрудников к своей организации, расширить систему стимулов к труду, а также способствует привлечению в организацию наиболее квалифицированных и конкурентоспособных работников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011. – Минск: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.
2. Высоцкий, О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под науч. ред. В.Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2015. – 358 с.
3. Нечаева, Е.С. Управление человеческими ресурсами: учеб.-метод. пособие / Е.С. Нечаева, Н.В. Федоренко. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2012. – 268 с.
4. Томилов, В.В. Маркетинг рабочей силы. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] / В.В. Томилов, Л.Н. Семеркова. – 1998. – Режим доступа: <http://marketing.spb.ru/read/m6/index.htm>. – Дата доступа: 09.09.2015.

The current stage of development of the national economy is characterized by a priority value of intelligence, knowledge, innovation, and as a result, the growing influence of human resource management on the performance of the telecommunications sector. This circumstance is essential to study and development of the theory and practice of management, the search for more effective approaches to the study and management of human resources. It increases the need for guidelines and marketing tools in the management of human resources to achieve sustainable development through the organization of communication to meet the needs of employees as the domestic consumer organizations have a direct impact on the needs and expectations of external customers.

Получено 07.10.2015