

ШЛЯХИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

© Бобало О.Ю. 2012

Вміщено огляд особливостей роботи працівників служби маркетингу вищих навчальних закладів з точки зору мотивування. Подано пропозиції щодо процесу мотивування вищезгаданих працівників з застосуванням показників та коефіцієнтів оцінки результатів роботи більшості посад служби маркетингу та розглянуто багато нематеріальних стимулів.

Ключові слова: мотивування, преміювання, служба маркетингу, вищий навчальний заклад, показники, коефіцієнти.

MOTIVATION OF MARKETING PERSONAL IN HIGHER EDUCATION

© Bobalo O.Yu., 2012

The article is contains overview of the features work of marketing staff in higher education institutions from the motivating point of view. There are suggestions in the article on the motivation process for the personal mentioned above by using the indicators and coefficients for work results evaluation for the majority of Marketing Dpt positions. Intangible stimulating instruments are reviewed in this article also.

Key words: motivation, bonuses, Marketing department, higher education institution, coefficient, indicator.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Основним чинником успіху організації є її персонал. Як б технічні, матеріальні та фінансові можливості не мала організація, без кваліфікованого, творчого, насамперед мотивованого персоналу вона приречена на невдачу. За даними журналу "Fortune", який вважається одним з провідних ділових журналів світу, зі списку "500 найбільших компаній США", 40 % компаній, які були лідерами 10 років тому, вже не існує. А якщо проаналізувати стан компаній у 1970 р. і на сучасному етапі, то зі списку 1970 р. залишились функціонувати лише 200 (40 %).

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Розглядом проблеми мотивування та стимулювання персоналу займалось та продовжують займатись багато науковців, серед яких великий внесок зробили такі вчені, як М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [4], Л. Стаут [1], Е. Мейо [5], А. Маслоу [6], Ф. Герцберг [7].

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Кожна організація вирішує, які методи мотивування застосовувати до своїх працівників. Одні обирають систематизовані підходи з наявністю чіткої схеми оцінювання з визначеними показниками та коефіцієнтами для матеріального стимулювання і набором інструментів для нематеріального (у вигляді пільг, занесення до кадрового резерву, надання додаткових днів відпустки, різних видів допомоги, організування спільного проведення вільного часу тощо). Інші ж зупиняються лише на матеріальному стимулюванні без належного обґрунтування критеріїв та форм мотивування.

Вагомий внесок у розвиток систем мотивування зробив професор психології Стокгольмської школи економіки (м. Рига) Ларрі Стаут, який вважає, що мотивацію можна розподілити на дві основні сфери: внутрішнє задоволення від роботи та зовнішні можливості [1]. Науковець виокремлює вісім основних мотиваторів: гроші, кар'єрний ріст, навчання, подорожі та проведення вільного часу, стосунки, освіта, безпека, душевний спокій. У кожній організації виникає необхідність в оцінюванні персоналу на предмет пріоритетності у них одного або кількох з вищенаведених мотиваторів. Після такого оцінювання керівникам буде легше визначити, який з методів мотивування застосувати для кожного з підлеглих. За правильного вибору мотиватора та його застосування, керівник продукує відданого працівника, який, отримавши те, що він прагнув, намагатиметься ефективно працювати і далі, щоб знову отримувати те благо, яке для нього є надважливим.

Як правило, працівники служб маркетингу відрізняються від решти працівників творчими здібностями, які мають бути поєднаними із здатністю проводити різні види маркетингового аналізу. Оскільки служба маркетингу є централізованим підрозділом, то кожен з працівників повинен бути здатним охопити усю картину організації загалом. Особливо це стосується підрозділу маркетингу ВНЗ, де присутня значна кількість різнопланових факультетів/інститутів, а також адміністративних підрозділів.

Варто зауважити, що оплата праці маркетологів в Україні є вищою, ніж працівників інших спеціальностей. Виконані дослідження свідчать, що така ситуація зумовлена низкою чинників:

- обмеженою кількістю кваліфікованих маркетологів з необхідним досвідом роботи. Хоча на українському ринку праці працює безліч маркетологів, велика частина з яких немає необхідного досвіду використання повного набору маркетингових інструментів (вивід на ринок нових брендів та продуктів, проведення маркетингових заходів загальнонаціонального масштабу, співпраця з торговельними мережами, проведення та правильне трактування маркетингових досліджень), наявності здібностей щодо прогнозування тощо;

- відтоком талановитих маркетологів з провінцій до столиці та інших великих міст України (Одеси, Дніпропетровська, Харкова). Існує пряма залежність між величиною населеного пункту та наявністю кваліфікованих маркетологів: чим більше місто, тим більша їх кількість. Як тільки в певному регіоні починає активно розвиватись певна галузь, пошук маркетологів для цієї організації починається по усій країні;

- наявністю вищого рівня відповідальності, ніж у фахівців інших спеціальностей та напрямків діяльності. Робота підрозділу маркетингу вимагає значних бюджетних витрат, а ефективність їхнього використання важко проконтролювати (якщо під час купівлі верстата чи сировини ефективність їхнього використання можна легко розрахувати та проконтролювати, то результати проведених маркетингових заходів оцінити можна дуже приблизно), тому кожен із працівників служби маркетингу несе додаткову відповідальність за використання коштів;

- необхідний досвід роботи у маркетинговому середовищі часто мають фахівці, які тривалий час працювали у міжнародних корпораціях, у яких заробітна плата є не нижчою від середньоринкової, а часто і вищою. Поряд із стандартною оплатою праці у корпораціях вони отримували компенсаційні пакети з низкою послуг, таких як страхова медицина у приватних клініках, абонементи у дорогі салони краси та спортивні клуби, надання іменних місць для паркування авто, участь в корпоративних навчаннях не лише на території України, але й за кордоном, можливість вільно подорожувати за кордон під час відпустки, користуватись службовим автотранспортом тощо;

- наявністю аналогічної тенденції в інших країнах.

Вивчення теорії та практики дають змогу запропонувати застосовувати до підрозділів маркетингу ВНЗ такі методи мотивування персоналу:

1. Матеріальні винагороди.
2. Нематеріальні винагороди, зокрема:
 - створення умов для навчання;
 - участь співробітників в обговоренні важливих питань відділу/служби;

- допомога в адаптації нових працівників;
- створення сприятливого клімату у колективі.

Будь-яка винагорода, як матеріальна, так і нематеріальна, повинна бути пов'язана з тією діяльністю, яка приносить користь та збільшує ефективність діяльності організації. Обґрунтована система винагороди характеризується певними перевагами, а саме: вона допомагає досягнути за короткий термін цілей організації, втримати кращих працівників, мотивує працівників до нарощення продуктивності та ініціативності, допомагає залучити кваліфікованих фахівців, дає можливість розвивати потенціал кожного. Матеріальну винагороду можна розподілити на два види: основна (заробітна плата) та додаткова оплата. Існує кілька систем оплати праці: почасова, відрядна, комбінована та комісійна [2]. Оскільки відрядна та комбінована форми заробітної плати не придатні для маркетологів (вони нічого не виготовляють), для переважної більшості посад служби маркетингу варто використовувати почасову форму оплати праці, а для тих, хто відповідає за залучення рекламодавців (а отже, і отримання додаткових грошових надходжень у бюджет ВНЗ) можна встановити комісійну форму оплати, яку варто формувати з основної ставки та комісійних за залучення рекламодавців (наприклад, встановлення комісійних у розмірі 5–10 % від суми залучених коштів).

Для встановлення оплати праці кожному працівнику необхідно провести структурування оплати праці. Структура оплати праці – це поділ усіх посад на рівні, відповідно до яких оплата праці залежить від кваліфікації, освіти, досвіду, набутих навиків працівників та інших критеріїв, які є важливими для кожної посади. Така структура дає змогу працівнику усвідомити, які зусилля йому необхідно докласти і якими навиками та знаннями оволодіти, щоб піднятися на наступний рівень.

Рівні визначаються порівнянням з іншими посадами, цінністю посади для організації, ступенем відповідальності та вимогами до кваліфікації, необхідної для виконання встановлених завдань. Для кожного з цих показників-критеріїв можна створити модель у формі таблиці, яка полегшить прийняття рішення щодо визначення рівнів оплати праці. До основних посад маркетингової структури ВНЗ можна зарахувати проректора з маркетингу, заступника проректора, керівника відділу, керівника групи, фахівця з маркетингу, журналіста, фахівця з профорієнтації, рекламіста, фахівця з поліграфії, аналітика, фахівця з роботи із факультетами/інститутами. У табл. 1 відображено оцінювання ступенів відповідальності основних посад служби маркетингу.

Інколи у великих підприємствах та організаціях здійснюють ретельну класифікацію посад з використанням бальної системи та переліком ознак, які є типовими для усіх посад (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінювання ступенів відповідальності відповідно до типу посади

Ступінь відповідальності	Коротке описання	Посади				
		проректор	заступник проректора	керівник відділу		рекламіст
1	Високий рівень – прийняття стратегічних рішень, управління великим колективом, наявність досвіду управління персоналом тощо	X				
2	Високий рівень – участь в прийнятті стратегічних рішень, управління колективом в кількості ... осіб тощо		X			
3	Середній рівень – прийняття рішень, керування колективом в ... осіб, знання в галузі управління персоналом тощо			X		
4	Середній рівень – управління малою групою людей, прийняття рішень для досягнення встановлених завдань тощо					
5	...					
6	Низький рівень – виконання доручень тощо					X

Після оцінювання чинників, необхідних для визначення рівнів посадових окладів, на основі отриманих результатів отримаємо табл. 2.

Таблиця 2

Ранжування посадових окладів залежно від ступенів відповідальності

Ступінь відповідальності	Рівень оплати, грн.	Рекламист	Аналітик	Журналіст	Фахівець	Керівник відділу	Заступник проректора	Проректор
1	8000–10000							X
2	6000–8000						X	
2	4000–6000					X		
3	3500–4000							
4	2000–3500		X		X			
5	1200–2000			X				
6	800–1200	X						

Окрім основної заробітної праці та надбавок, які через певний час починають сприйматись працівником як належне (навіть після їхнього підвищення), дієвим мотивуючим інструментом є додаткові виплати у вигляді премій.

Преміювання може бути результативним лише за належного рівня обґрунтованості, справедливості та адресності, а також ґрунтуватись на певних показниках-критеріях надання премій. Для цього необхідно визначити показники, за якими проводитиметься оцінювання роботи кожного працівника. Ці показники повинні бути незмінними протягом кількох років. Приклад їх застосування у службі маркетингу ВНЗ наведено у табл. 3. Показники можуть різнитись залежно від функцій підрозділів, але вони мають бути однаковими для усіх, хто працює в одному підрозділі, принаймні на 80 %. Оскільки посади навіть в одному підрозділі різняться, цю різницю варто відобразити за допомогою введення різної вагомості для кожного показника. Наприклад, для такого показника, як “вміння працювати зі споживачем”, для фахівця з профорієнтації коефіцієнт буде значно вищим, ніж для рекламіста чи аналітика, а коефіцієнт показника “використання аналітичних здібностей” буде вищим у аналітика, а у рекламіста він буде значно нижчим (див. табл. 3).

Оцінювання для преміювання повинно здійснюватись керівниками із сталою періодичністю. Тобто оцінювання роботи працівників відділу проводить керівник відділу, оцінювання керівників відділу проводять заступники проректора, оцінювання роботи проректора проводить ректор. Для ВНЗ варто проводити таке оцінювання після закінчення кожного семестру.

Преміальний бюджет служби маркетингу поділяється на три групи: для керівників вищої ланки (заступники проректора); для керівників середньої ланки (керівники відділів), для менеджерів нижчої ланки (керівники груп, менеджери, фахівці, аналітики, рекламісти).

Премії усім проректорам нараховуються із загальноорганізаційного преміального бюджету для топ-менеджменту. На першу групу (керівники вищої ланки) припадає 15–20 % преміального бюджету, на другу групу (керівники середньої ланки) – 20–25 %, на третю групу (менеджери нижчої ланки) – 55–65 %. Кожному відділу відводиться певна частка в бюджеті менеджерів нижчої ланки залежно від складності робіт, що виконуються, і рівня відповідальності. Величина частки для кожного відділу визначається проректором з маркетингу спільно з його заступниками.

За кожним показником визначається коефіцієнт вагомості та надається бал, який отримує працівник за результати діяльності протягом цього етапу оцінювання. Оцінювання кожного показника отримують множенням коефіцієнта вагомості на бал. Отримані оцінки додаються, а кінцевий результат і є сумарною оцінкою роботи підлеглого. Отже, оцінка роботи працівника за певним показником-критерієм визначається за формулою

$$O_n = k_n \times M_n, \quad (1)$$

де O_n – оцінка роботи працівника за відповідним (n -м) показником-критерієм; K_n – коефіцієнт n -го показника; M_n – бал, отриманий за n -й показник; n – порядковий номер показника.

Зразок оцінювання роботи персоналу служби маркетингу вищого навчального закладу з метою преміювання

№ з/п	Показник	Посада														
		Рекламист			Аналітик			Фахівець з маркетингу			Фахівець з проф. орієнтації					
		Коеф.	Бал	Оцінка	Коеф.	Бал	Оцінка	Коеф.	Бал	Оцінка	Коеф.	Бал	Оцінка			
1	Сприймання критики	0,2			0,2			0,2			0,2			0,2		
2	Неконфліктність	0,2			0,2			0,2			0,2			0,2		
3	Робота в команді	0,3			0,2			0,2			0,2			0,2		
4	Самостійна робота	0,1			0,2			0,2			0,2			0,3		
5	Допомога співробітникам	0,2			0,2			0,2			0,2			0,1		
	Сума															
6	Самоосвіта	0,2			0,1			0,4			0,4			0,2		
7	Використання аналіт. здібностей	0,1			0,4			0,2			0,2			0,1		
8	Уміння приймати рішення	0,1			0,1			0,1			0,1			0,2		
9	Делегування повноважень	0,1			0,1			0,1			0,1			0,2		
10	Свочасність виконання завдань	0,5			0,3			0,2			0,2			0,3		
	Сума															
11	Ініціативність	0,2			0,3			0,2			0,2			0,1		
12	Генерування ідей	0,2			0,2			0,4			0,4			0,1		
13	Уміння переконувати/надихати	0,1			0,2			0,1			0,1			0,2		
14	Робота зі споживачем	0,3			0,1			0,2			0,2			0,4		
15	Лояльність до ВНЗ	0,2			0,2			0,1			0,1			0,2		
	Сума															
	Загальна сума															

Зразок оцінювання роботи персоналу служби маркетингу вищого навчального закладу з метою преміювання

№ з/п	Показник	Посада																
		Фахівець з поліграфії			Фахівець по роботі з факультетами			Керівник групи			Керівник відділу			Заступник проректора				
		Коеф.	Бал	Оцінка	Коеф.	Бал	Оцінка	Коеф.	Бал	Оцінка	Коеф.	Бал	Оцінка	Коеф.	Бал	Оцінка		
1	Сприймання критики	0,2			0,1			0,2				0,2				0,2		
2	Неконфліктність	0,2			0,2			0,2				0,2				0,2		
3	Робота в команді	0,3			0,3			0,3				0,3				0,3		
4	Самостійна робота	0,2			0,3			0,2				0,2				0,2		
5	Допомога співробітникам	0,1			0,1			0,1				0,1				0,1		
	Сума																	
6	Самоосвіта	0,2			0,3			0,1				0,1				0,1		
7	Використання аналіг. здібностей	0,1			0,1			0,1				0,1				0,1		
8	Вміння приймати рішення	0,2			0,1			0,3				0,3				0,4		
9	Делегування повноважень	0,1			0,3			0,3				0,4				0,4		
10	Своєчасність виконання завдань	0,4			0,2			0,2				0,1				0		
	Сума																	
11	Ініціативність	0,2			0,3			0,3				0,2				0,2		
12	Генерування ідей	0,2			0,1			0,1				0,2				0,1		
13	Вміння переконувати/надихати	0,2			0,3			0,3				0,3				0,3		
14	Робота з споживачем	0,2			0,1			0,1				0,1				0,1		
15	Лояльність до ВНЗ	0,2			0,2			0,2				0,2				0,3		
	Сума																	
	Загальна сума																	

Отже, сумарна оцінка роботи працівника розраховуватиметься так:

$$O_s = \sum_{n=1}^n (k_n \times M_n), \quad (2)$$

де O_s – сумарна оцінка роботи підлеглого.

Оцінювальна шкала може бути 5-бальною або 7-бальною. Оскільки кращі працівники визначаються за більшою кількістю балів, то 1 має бути найнижчим балом і означати, що працівник не відповідає займаній посаді, а найвищий бал відображає, що працівник працює краще за решту людей в колективі за показниками, за якими він набрав максимальну кількість балів. Середній бал (для 5-бальної системи – 3, а для семибальної – 4) не означає те, що працівник працює не в належний спосіб, а те, що він працює, як і більшість людей в колективі. Оскільки переважна більшість працівників в Україні навчалась в школах та ВНЗ за 5-бальною шкалою, такі працівники боляче реагують на оцінку 3, сприймаючи її як аналогічну оцінку в школі, тому варто використовувати 7-бальне оцінювання успішності роботи підлеглих.

За вищевказаним підходом важливим елементом є визначення межі у вигляді середньої оцінки, перевищивши яку працівник має право на отримання премії. Так, для 7-бальної шкали оцінювання та наявності 15-ти показників оцінювання (див. табл. 3) такою межею буде 12. Тобто працівники, які під час оцінювання отримали понад 12 очок, отримують премію в розмірі, який залежить від загального преміального бюджету відділу чи служби та балів інших працівників підрозділу, які мають підстави для преміювання.

Отримавши загальний бал підрозділу, після додавання сумарних оцінок усіх підлеглих підрозділу, які набрали більше ніж середній сумарний бал, розглядаємо його як 100 %. Далі, для кожного працівника, який набрав достатню для преміювання сумарну оцінку, вираховуємо його частку від загального преміального бюджету. В такий спосіб загальна оцінка роботи підрозділу розраховується як

$$T_M = \sum_{n=1}^n O_{sn}, \quad (3)$$

де T_M – загальна оцінка роботи підрозділу; O_{sn} – сумарна оцінка n -го працівника; n – порядковий номер працівника.

А преміальна частка працівника розраховуватиметься так:

$$P_{En} = \frac{O_{sn} \times 100\%}{T_M}, \quad (4)$$

де P_{En} – частка працівника від загального преміального бюджету, %; n – порядковий номер працівника.

Після проведення оцінювання кожного працівника потрібно ознайомити з результатами оцінювання, пояснити в яких напрямках він може покращити свою роботу, а отже, й оцінку. Керівникам доцільно щоразу після проведення оцінювання вести записи щодо можливостей внесення до кадрового потенціалу тих працівників, які отримали найвищі оцінки. Усі оцінки повинні бути зрозумілими для підлеглого і стимулювати його працювати краще.

На окремих підприємствах використовується спрощеніший підхід – для кожного працівника його безпосереднім керівником визначається невелика кількість (5-6) завдань, які він виконуватиме протягом визначеного періоду часу (наприклад, за квартал). Кожен показник має свою вагу залежно від складності завдання, затратності часу та від можливості залучення третіх сторін. Такого типу систему оцінювання роботи підлеглих можна зустріти під назвою “Ключові індикатори виконання” – Key Performance Indicators (KPI).

Так, для фахівця з маркетингу ВНЗ завданнями на початковому етапі створення служби маркетингу можуть бути такі (із врахуванням вагомостей):

1. Розроблення логотипів для бренд-буку – 40 %.
2. Подання пропозицій із вдосконалення сайту – 20 %.
3. Розроблення привітальної листівки – 15 %.

4. Пошук двох–трьох організацій для замовлення виставкового обладнання, вибір організації-виконавця та подання рекомендацій керівництву – 10 %.

5. Підготовка переліку потенційних рекламних та іміджевих матеріалів ВНЗ – 5 %.

Для кожного завдання за потребою можна зазначити конкретний номер тижня, на який кожне завдання повинно бути виконане. Для аналітика завданнями можуть бути (із врахуванням вагомостей та тижнів виконання):

1. Вчасне подання щотижневого звіту – 20 %

2. Розроблення форми подання інформації про зміни в тенденціях популярності освітніх напрямків (тиждень №__) – 10 %.

3. Підготовка спільно з працівниками ІТ-центру програмного забезпечення служби маркетингу до входження в загальноуніверситетську систему електронного документообігу (тиждень №__) – 10 %.

4. Групування бюджету ____ року – збір інформації від необхідних підрозділів, декомпозиція за місяцями (тиждень №__) – 40 %.

5. Підготовка аналітичної записки вищому керівництву щодо активності відвідування сайту ВНЗ (тиждень №__) – 20 %.

Відсотки за виконання кожного з визначених завдань зараховуються тільки у тому випадку, коли завдання виконано повністю. В іншому випадку працівник отримує за невиконане завдання 0 %.

Аналізуючи вищезазначене, варто запропонувати використовувати змішаний підхід для оцінювання роботи працівників служби маркетингу: застосовувати частину показників, уніфікованих для усієї організації, а один блок виділити окремо для оцінювання суто маркетингових завдань. Перелік показників у цьому блоці визначається керівником кожного відділу за погодженням з відповідним заступником проректора.

Якщо ВНЗ має можливість періодично збільшувати оплату праці, доцільно, крім періодичного підняття платні усім працівникам, встановити порядок додаткового підняття оплати праці найефективнішим працівникам. Оскільки заробітна плата не може істотно підніматись і безперервно, то доцільно впровадити таку винагороду найкращих працівників: один раз у два роки на основі результатів роботи протягом цих двох років. У такому разі організація досягає синергічного ефекту – працівники є більш мотивованими постійно вдосконалювати свою роботу (а отже, приносять більшу користь навчальному закладу), і усвідомлення можливості додаткового збільшення оплати праці утримуватиме кращих працівників від зміни робочого місця. З іншого боку, наявність таких працівників свідчить про те, що їх можна занести до кадрового резерву, що є дуже важливим для ВНЗ, які часто мають проблеми з пошуком працівників на керівні посади вищої та середньої ланок управління.

Зрозуміло, що витрати усіх державних структур, зокрема ВНЗ, безпосередньо залежать від фінансування з Державного бюджету, яке є вкрай обмеженим, але служба маркетингу може працювати і на господарсько-договірних умовах, наприклад, з рекламодавцями (розміщення реклами в університетській поліграфії, на LED-екранах, на території ВНЗ, зокрема в гуртожитках, на будь-яких заходах типу фестивалів, конкурсів, Днів відкритих дверей тощо), надавати консалтингові послуги стороннім організаціям та установам у сфері маркетингу та реклами тощо. У такому разі служба маркетингу повинна мати власний розрахунковий рахунок, куди будуть перераховуватись кошти за вищевказану діяльність. Визначена частина таких коштів може розподілятися у вигляді премій чи надбавок працівникам служби маркетингу.

Розглядаючи нематеріальні стимули, потрібно відзначити, що робота у службі маркетингу не є монотонною, вона пов'язана з постійними пошуками нового, цікавого та перспективного для ВНЗ, тому працівники служби повинні також мати такі якості, як допитливість, ініціативність та широта бачення. Як правило, такі особи є чутливими до найпростіших форм нематеріального заохочення – визнання їхніх заслуг та їхнього таланту. Вони охоче демонструють і пишаються результатами такого визнання.

Протягом певного періоду часу авіакомпанія “Southwest Airlines” нагороджувала кращих своїх працівників зірочками (з тканини) з коротким описанням того, за що працівник цю зірочку

отримав. Персонал боровся за цю нематеріальну винагороду, кріпив ці зірочки біля свого робочого місця і бачив у них визнання своїх заслуг керівництвом [3].

Для працівників маркетингової служби ВНЗ варто запропонувати такі елементи нематеріального стимулювання:

1. Створення умов для навчання.
2. Участь співробітників в обговоренні важливих питань відділу/служби.
3. Допомога в адаптації нових працівників.
4. Створення сприятливого клімату у колективі.

Творчі натури повинні постійно черпати натхнення та ідеї з різних подій, новин та заходів. Для таких людей важливим є постійне удосконалення, оскільки воно допомагає їм розширити свій світогляд і генерувати нові, нестандартні ідеї. Основна мета маркетингового заходу – зацікавити, а отже, запропонувати щось нове і нестандартне. Це означає, що маркетологи повинні завжди орієнтуватись у новинках рекламного, поліграфічного та віртуального характеру. Тому їм важливо хоча б один–два рази на рік відвідувати семінари, тренінги, виставки та конференції, зустрічатись з іншими маркетологами, обговорювати останні тенденції. Навчання повинно не лише обмежуватись маркетинговими програмами, але й охоплювати проблеми менеджменту, ціноутворення, управління проектами тощо.

Нерозуміння особливостей та цілей функціонування організації можуть викликати страх та блокувати ефективну роботу працівників. Незалежно від складності проблем, які супроводжують діяльність організації, її працівники заслуговують на те, щоб мати інформацію про стан її справ. Керівництву, яке знає, що співробітники мають таку інформацію, легше буде пояснити, чому потрібно впроваджувати ті чи інші заходи. Працівники налаштовані змінювати на краще те, що їх оточує, тому, коли вони знатимуть, куди потрібно прямувати, організації легше буде впровадити зміни і досягнути позитивних результатів.

Зарахування на роботу нових працівників має свої переваги та недоліки. До переваг можна зарахувати те, що новий персонал не потребує додаткової мотивації – протягом певного періоду часу він є самовмотивованим і, прагнучи довести, що цю посаду він отримав заслужено, працює з натхненням, запалом, в такий спосіб реалізуючи свої потреби у самоствердженні. Проблемою є те, що для того, щоб такий працівник почав приносити користь організації, його потрібно швидко адаптувати до нових умов. Як правило, у різних колективах панують різні традиції, звичаї та умови праці, тому у колективі необхідно виховати розуміння того, що нових працівників необхідно навчати та допомагати їм.

Якщо у колективі напружені стосунки, то ситуацію не врятує застосування жодного стимулятора, і навіть підняття зарплати чи щедра преміювання матимуть надзвичайно короткотривалий ефект. Тому керівник підрозділу повинен постійно підтримувати сприятливий “клімат” у колективі. Цей вид мотивування складається з добору неконфліктних працівників, випередження конфліктів, створення дружньої атмосфери шляхом спільного проведення вільного часу (корпоративні заходи, виїзди “на природу”, відвідання кіносеансів, клубів з боулінгу тощо), спільного проведення перерв між роботою (споживання кави або чаю, обговорення спеціалізованої літератури та періодичних видань), допомога один одному не лише у робочих питаннях, але й позаробочих.

Дієвим нормалізатором стосунків у колективі є спільні командні тренінги типу “Формування командного духу”, “Робота в команді”, або командні програми на відкритому повітрі у надзвичайних, нестандартних, часто небезпечних умовах – групове подолання на час, швидкість або влучність природних перешкод (вода, скелі, спуск з дерев’яних конструкцій, розташованих високо над землею), стрільба, стрибки з парашутом, пейнт-болл тощо, – організовані спільно з командами інших організацій. У такому разі повна зміна середовища та діяльності, потрапляння в екстремальні стресові ситуації сприяє налагодженню колективної роботи та покращанню взаєморозуміння між працівниками колективу.

Усі наведені вище пропозиції є актуальними як для працівників, які працюють на повну ставку в службі маркетингу, так і тих працівників, основною сферою діяльності яких є викладацька робота, а в службі маркетингу вони працюють на частину посадового окладу або за контрактом.

Висновки. Розуміння необхідності застосування мотиваційних програм вже є першим кроком до успішного управління командою. Правильне використання вищезгаданих підходів допомагає керівнику пояснити суть тих чи інших вчинків працівників, зрозуміти, що є важливим для кожного з них, а також дає менеджерам вищих ланок ті інструменти, які приведуть працівника до кінцевої мети – якісного виконання встановлених завдань. І підлеглий за таких умов отримуватиме задоволення від роботи, а також сам буде лояльним не лише до керівника, але й до організації загалом.

1. Стаут Л.У. *Управление персоналом. Настольная книга менеджера* / Л.У. Стаут; [пер. с англ.]. – М.: ООО “Издательство “Добрая книга”, 2007. – 536 с. 2. Кузьмін. О.Є. *Основи менеджменту: [підручник]* / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: Академвидав, 2007. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – 464 с. 3. Рамундо М. *Как поднять энтузиазм сотрудников* / М. Рамундо, С. Шелли; [пер. с англ. А.В. Банкрашкова]. – М.: ООО “Издательство АСТ”: ООО “Издательство Астрель”; 2004. – XX, 331, [1]с.: ил. – (The Complete Idiot’s Guide to). 4. Мескон М. *Основы менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_men/meskon01.htm. 5. Воронкова В.Г. *Управління людськими ресурсами* / В.Г. Воронкова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу URL: http://pidruchniki.ws/12920522/menedzhment/shkola_lyudskih_vidnosin_meyo. 6. *Теорія мотивації Абрахама Маслоу* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Теорія_мотивації_Абрахама_Маслоу. 7. *Организационное поведение и управление персоналом / Двухфакторная модель поведения Ф. Герцберга* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/20.htm>.