

ROLUL MARKETINGULUI ÎN VEDEREA MOTIVĂRII ȘI MENȚINERII ANGAJAȚILOR LA ÎNTREPRINDERE

Rodica SLUTU, *dr., lector univ.,
Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului,
Universitatea „Alec Russo” din Bălți*

Abstract: *This article makes an overview of different opinions about the marketing of human resources and its importance in persuading the employees not to leave the company they are working for. Human resources marketing is human resources department's objective. It helps a company to employ qualified staff and to create conditions for the existing employees not to leave it. We strongly believe that the efficient work of human resources department can lead to the prosperity of the company. This department can make use of some marketing strategies, policies and techniques to spot out the employees' needs for the most efficient work for the benefit of the company.*

Keywords: *marketing of human resources, external marketing, internal marketing, market segmentation, company's image.*

Abordarea marketingului resurselor umane în contextul managementului resurselor umane are loc atât prin prisma contribuțiilor aduse la atragerea și păstrarea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii, cât și prin crearea unei imagini „bune” a întreprinderii în calitate de angajator pe piață.

Marketingul este insuficient atunci când reprezintă un simplu compartiment al unei întreprinderi, el devine corespunzător numai atunci când toți angajații acesteia sunt conștienți de influența lor asupra satisfacției consumatorilor. Concepția de marketing al întreprinderii moderne ridică la rangul de necesitate orientarea ei atât spre exterior, cât și spre interior.

Pornind de la distincția că marketingul intern și marketingul extern au drept receptori de mesaje public diferit, în literatura de specialitate sunt descrise mai mult funcțiile și componentele marketingului extern. Marketologii sunt preocupați de marketingul extern, de relațiile cu clienții, de modalitățile de promovare a produselor (serviciilor), de crearea brandului. Potrivit mai multor declarații, marketingul este o funcție îndreptată spre mediul de afaceri extern.

Cât despre marketingul intern, am observat că acestui termen nu i se atribuie o descriere detaliată în literatura de specialitate.

Problema implicației marketingului intern în vederea motivării și menținerii angajaților la întreprindere a fost studiată utilizând mai multe metode de cercetare cu suport de concepții, principii elaborate până în prezent de autori recunoscuți în domeniul resurselor umane.

În scopul determinării implicațiilor marketingului intern în vederea motivării și reținerii angajaților, a fost realizat un studiu cantitativ și calitativ, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor. Pentru culegerea și sistematizarea informațiilor primare, a fost aplicată metoda anchetei prin chestionare.

Termenul de marketing intern îl găsim în domeniul marketingului serviciilor. În domeniul serviciilor această varietate de interpretări a condus la o gamă diversă de activități considerate a fi specifice acestuia. Multitudinea de interpretări și definiții a condus, la rândul său, la dificultăți de aplicare și adoptare pe scară largă a conceptului [2, p. 74].

Marketingul intern ne pune în fața unei abordări strategice și este strâns legat de managementul resurselor umane. Pentru ca marketingul intern să fie eficient operaționalizat ca o paradigmă a schimbării organizaționale a managementului și a implementării de strategii, este necesară o clarificare la nivel de definire a acestuia. În acest context, este nevoie de precizarea exactă a specificului marketingului intern, având în vedere faptul că definirea și clasificarea sunt premisele fundamentale ale analizei de marketing.

Tabelul 1. Etapele dezvoltării marketingului intern în cadrul serviciilor

Etape de evoluție	Autori	Abordări conceptuale ale marketingului intern
Etapa 1: Motivarea și satisfacerea angajaților	Leonard Berry (1981) George, W.R., (1977) Thompson, T.W. (1978) Murray, J. G. (1979) Sasser, W.E. și Arbeit, S. F. (1976)	- angajații nu sunt clienții întreprinderii;
Etapa 2: Orientarea clienților	Christian Gronroos	- orientarea către clienți prin intermediul unui proces de influențare a angajaților; - angajații motivați sunt totodată și clienți fideli
Etapa 3: Lărgirea conceptului de marketing intern	Winter, J.P. (1985) George W.R. (1990) Glassman, M., McAfee, B. (1992)	- tehnică de gestionare a angajaților în vederea atingerii obiectivelor organizaționale; - integrarea funcțiilor de marketing și de personal în măsura în care personalul devine o resursă a funcției de marketing.

Sursa: Elaborat de autor în baza [3]

În acest sens ne propunem să analizăm etapele de dezvoltare a marketingului intern în cadrul serviciilor.

Din tabelul 1 observăm că, în prima etapă a apariției marketingului intern, cercetările întreprinse au evidențiat faptul că marketingul intern se referă la atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea angajaților calificați prin intermediul unui loc de muncă și produse ce satisfac nevoile lor.

Serviciile efective necesită o coordonare eficientă între personalul de legătură și personalul coordonator. Asupra acestui fapt, la cea de-a doua etapă, a atras atenția Gronroos, care remarcă că

marketingul intern este o modalitate de integrare a diferitor funcții vitale ale relațiilor cu clienții în cadrul companiilor de servicii.

Astfel, în definițiile lui Berry și Gronroos se evidențiază necesitatea de motivare a angajaților și de utilizare a tehnicilor specifice marketingului. Cu toate acestea, diferența esențială între abordarea acestor autori este că angajații nu sunt tratați ca fiind clienți.

La cea de-a treia etapă se evidențiază rolul marketingului intern ca instrument de implementare în cadrul serviciilor.

În principiu, mai târziu, marketingul intern a fost generalizat pentru orice tip de strategii de marketing. Una din problemele care contribuie la concretizarea conceptului de „marketing intern” este faptul că nu există un singur concept unitar pentru acest subiect.

Există o varietate de sensuri atribuite în literatura de specialitate, legate de ceea ce reprezintă, de fapt, marketingul intern.

În sinteză, viziunile asupra definițiilor marketingului intern pe parcursul evoluției marketingului sunt prezentate în *tabelul 2*.

Tabelul 2. *Evoluția definițiilor de bază ale marketingului intern*

Nr.	Autori	Definiții
1.	Leonard Berry (1981)	„Marketingul intern presupune a privi angajații asemeni unor clienți interni, a privi locurile de muncă asemeni unor produse interne ce satisfac nevoile și cerințele clienților interni, dar care are în vedere și obiectivele organizației”
2.	Leonard Berry, Parasuraman, A. (1991)	„Marketingul intern se referă la atragerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea angajaților calificați prin intermediul unui loc de muncă și produse ce satisfac nevoile lor.”
3.	Christian Gronroos (1985)	„Marketingul intern este o metodă de motivare a personalului față de caracterul conștient al clienților și orizontul de vânzare, având ca scop utilizarea unor activități asemănătoare marketingului, redefinind marketingul intern ca piața internă a angajaților”.
4.	Winter, J.P. (1985)	„Marketingul intern reprezintă ierarhizarea, educarea și motivarea personalului față de obiectivele instituționale, fiind un proces ce face ca personalul să înțeleagă și să recunoască nu numai valoarea programului, dar și locul lor în cadrul acestuia”.
5.	George, W.R. (1990)	„Marketingul intern este o filosofie de conducere a resurselor umane ale unei organizații”.
6.	Graham, J. H., Piercy, N. F. (1998)	„Marketingul intern reprezintă o extensiune a marketingului relațional, care se manifestă în interiorul întreprinderii de servicii”.
7.	M. Bruhn, (1999)	„Marketingul intern înseamnă optimizarea sistematică a proceselor interne ale întreprinderii cu ajutorul instrumentelor de management al marketingului și management al resurselor umane pentru a impune marketingul ca mod de gândire intern, printr-o orientare consecventă atât spre clienți, cât și spre personal, astfel încât să se realizeze eficient obiectivele de piață ale întreprinderii”.
8.	Cetină, I. (2001)	„Marketingul intern reprezintă atragerea, perfecționarea și menținerea angajaților firmei care să asigure maximă eficiență a capacității lor de muncă și, totodată, un sistem de motivații care să permită satisfacerea atât a necesităților materiale, cât și a aspirațiilor de ordin profesional ale personalului firmei”.

Sursa: *Elaborat de autor*

Din definițiile selectate în *tabelul 2* înțelegem foarte bine că marketingul intern reprezintă valorificarea superioară a capitalului uman și intelectual al întreprinderii și a creșterii motivației angajaților. Astfel, marketingul intern se referă la relațiile cu „piața angajaților”. Marketingul intern poate fi privit ca parte integrată a marketingului, datorită contribuției sale indirecte, dar valoroase, la menținerea relațiilor cu clienții externi.

Considerăm că angajații trebuie să simtă că aparțin unei organizații utile.

În acest sens, Anita Roddick consideră că succesele sau eșecurile planurilor de marketing ale unei firme depind de angajații acesteia. Aceeași optică este susținută și de Walt Disney, care consideră că o organizație nu va putea avea niciodată relații excelente cu clienții, dacă nu are relații bune cu angajații [1, p. 43].

Noile teorii și practici de resurse umane folosesc din ce în ce mai des instrumente de marketing clasice. Specialiștii în marketing, comunicare, resurse umane percep secolul ca fiind unul al comunicării și al marketingului [3, p. 68]. Precum s-a constatat nu o singură dată, marketingul intern ne pune în fața unei abordări strategice strâns legat de managementul resurselor umane. Efectul intern este valorificarea superioară a capitalului uman și intelectual.

Rezultate și discuții. În scopul identificării acțiunilor de marketing în vederea motivării și reținerii angajaților în cadrul întreprinderilor, s-a efectuat un sondaj asupra angajaților de la întreprinderile din regiunea Nord a Republicii Moldova. Chestionarul urmărește să aducă în prim-plan factorii motivaționali care acționează asupra angajaților și nivelul de motivare la întreprindere.

Datele sondajului demonstrează, pe de o parte, că aceste nevoi sunt extrem de importante pentru subiecții aleși, iar, pe de altă parte, ele sunt satisfăcute într-u grad mediu de către organizație. Așadar, dacă pentru subiecți importanța satisfacerii acestor 5 nevoi este foarte mare, satisfacerea lor de către organizație este realizată la un nivel satisfăcător. De exemplu, nevoia legată de relațiile bune cu colegii este importantă în mare măsură pentru 60% din respondenți și doar 15% dintre ei consideră că această nevoie este satisfăcută în mare măsură.

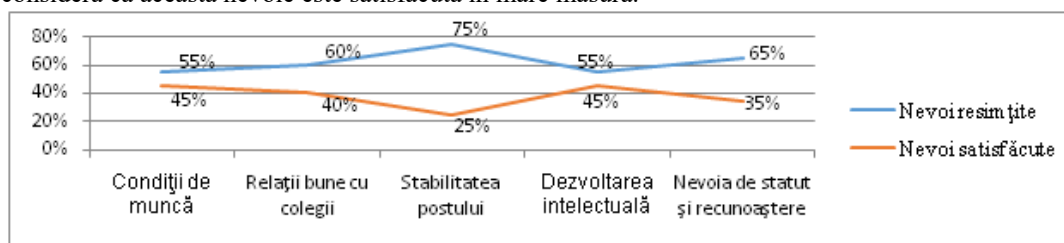


Fig. 1. Nevoile resimțite și satisfăcute de către angajații întreprinderilor din RDN

Sursa: Elaborată de autor

O proporție asemănătoare se observă și la nevoia de statut și recunoaștere din partea celorlalți: 65% dintre respondenți o consideră importantă în mare măsură, pe când doar numai 35% o consideră satisfăcută de către organizație.

Considerăm că nevoile legate de muncă au o importanță deosebită în motivarea și reținerea angajaților în cadrul întreprinderilor.

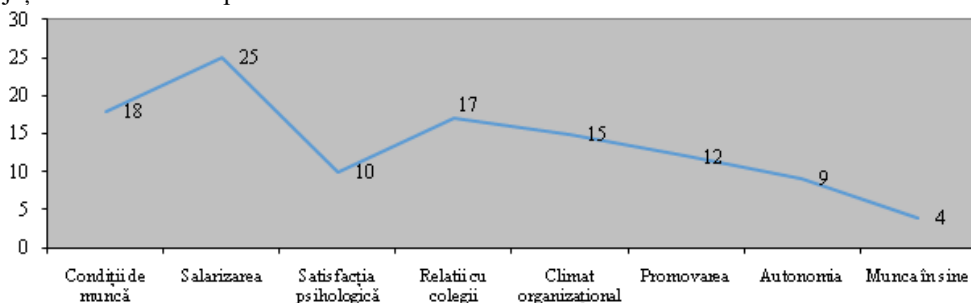


Fig. 2. Aprecierea nevoilor legate de muncă (în %)

Sursa: Elaborată de autor

Rezultatele obținute din figura 2 sunt în concordanță cu teoria lui Maslow asupra nevoilor, conform căreia nevoile de securitate și siguranță a muncii se cer a fi satisfăcute înainte de nevoile sociale.

Aceste rezultate demonstrează că în cadrul întreprinderii muncitorii din departamentul de producție sunt mult mai interesați de recompensele financiare și de condițiile de muncă decât de munca pe care o prestează și posibilitatea de promovare. Din acest motiv managementul organizației ar trebui să acorde o atenție sporită nevoilor angajaților legate de salariu și condiții de muncă.

Rezultatele obținute se mai pot explica și prin faptul că cei mai mulți dintre respondenți desfășoară o muncă de rutină care nu necesită abilități de creativitate.

Personalul cu funcții de conducere însă ierarhizează într-un mod diferit factorii motivaționali, pentru ei fiind mai importantă munca în sine, promovarea. Sistemul de salarizare este unul din motivele principale pentru care optează majoritatea angajaților.

Rezultatele obținute pot fi vizualizate în figura de mai sus: numai 7% dintre respondenți sunt foarte satisfăcuți de salariul pe care-l primesc; 35% dintre respondenți sunt satisfăcuți de salariul pe care-l primesc. Considerăm că o companie de succes ar trebui să aplice diferite moduri de stimulare financiară a angajaților cum ar fi:

- oferirea de bonusuri angajaților care își fac bine lucrul;
- oferirea cadourilor persoanelor care împlinesc zece ani și mai mult de activitate în cadrul companiei;
- crearea fondurilor care să se folosească pentru premiarea angajaților.

Al doilea factor motivațional după importanță îl constituie condițiile de muncă ale angajaților, figura 3.

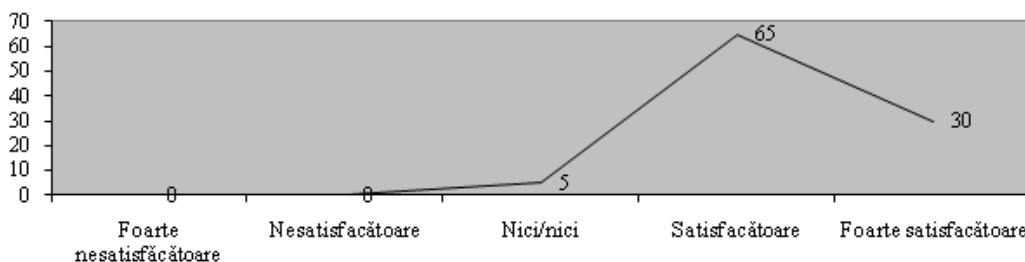


Fig. 3. Aprecierea condițiilor de muncă (în %)

Sursa: Elaborată de autor

Apreciind condițiile de muncă, 30% din respondenții angajați cu funcții de conducere, în special, optează pentru determinativul „foarte satisfăcătoare”, 65%, în special muncitori, sunt de acord cu calificativul „satisfăcătoare” și numai 5% din angajați (cei cu calificări coborâte) apreciază condițiile de muncă ca fiind nici satisfăcătoare, nici nesatisfăcătoare.

Aceste rezultate arată că întreprinderile din regiunea Nord reușesc să asigure condiții de muncă satisfăcătoare, astfel încât să nu existe disconfort pentru angajați și să nu fie afectat procesul de producție.

Un alt factor motivațional este determinarea relațiilor între angajații întreprinderii. Observăm că 65% dintre subiecți apreciază relațiile cu colectivul ca fiind bune și 8% – ca fiind foarte bune, în timp ce 27% dintre subiecții investigați consideră că acestea sunt doar la nivel satisfăcător.

Calificativul foarte bune pentru aprecierea relațiilor cu colectivul de muncă (8%) reprezintă răspunsul superiorilor, cu funcții de conducere. Acest răspuns scoate în evidență relațiile bune existente între ei și subalternii lor (care nu fac reproșuri din teamă de a-și pierde locul de muncă).

Climatul organizațional care urmărește, de fapt, stilul de conducere din cadrul organizației constituie un alt factor motivațional.

Posibila explicație pentru rezultatele obținute ar putea fi teama angajaților de a exprima adevăratele sentimente față de climatul organizațional. O altă posibilă explicație ar putea fi dorința subiecților de a crea o impresie bună persoanei din exterior care a realizat ancheta, reacție des întâlnită în asemenea cazuri.

Majoritatea participanților la sondaj au format-o: specialiști – 48%; lucrători – 27%, manageri – 25%.

În urma prelucrării cantitative a rezultatelor obținute și a interpretării lor calitative, s-a cristalizat un șir de probleme întâlnite la întreprinderile din regiunea Nord a Republicii Moldova:

- 1) nu sunt mulțumiți de salariul primit;
- 2) nu au posibilitate să-și valorifice aptitudinile;
- 3) nu le sunt recunoscute meritele;
- 4) în procesul de muncă lipsește flexibilitatea.

În acest sens, managerii de resurse umane în cadrul întreprinderilor trebuie să întreprindă acțiuni pentru a preveni pierderea angajaților buni. Considerăm că nu este cazul să așteptăm ca angajații să demisioneze, apoi să întreprindem măsuri. Printre acestea putem numi: cunoașterea angajaților, valorificarea potențialului, evaluarea corectă, implicarea, recunoașterea meritelor acestora, toate aceste activități le găsim în *marketingul resurselor umane*.

Luând în considerare rezultatele sondajului, propunem agenților economici să intensifice cercetarea nevoilor angajaților prin diferite metode (observație, anchete, comunicare etc.) în vederea îmbunătățirii condițiilor de muncă, motivării acestora.

În concluzie, considerăm că într-o economie de piață competitivă nu sunt suficiente numai acțiunile de management pentru motivarea și reținerea celor mai buni angajați în cadrul întreprinderii, pentru a motiva și reține angajații este nevoie de studierea necesităților lor, de segmentarea acestora după anumite criterii în scopul satisfacerii nevoilor acestora.

Astfel, de la constatarea unei anumite forme de motivație până la a avea un angajat pasionat de ceea ce face, e cale lungă. În ultimii ani se observă interesul sporit al companiilor cunoscute pe piață pentru crearea unui mediu relaxant și amical de lucru, astfel încât angajații să fie dornici să vină la muncă. Companiile care investesc în astfel de facilități beneficiază de o creștere a productivității muncii, scădere a indiferenței, prin atragere, reținere și motivare a angajaților.

Bibliografie:

1. BERRY, L., PARASURANAM, A. *Marketing service: Competing Through Qualiting*. New York: Tre Free Press. 1991. 228 p. ISBN 0-74326741-9.
2. BOGATHY, Zoltan. *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Iași: Editura Polirom, 2004. 302 p., ISBN 0-87960122-1.
3. CHIVU, I. *Dimensiunea europeană a managementului resurselor umane*. București: Editura Lucafașul, 2003. 311 p., ISBN 973-7725-00-X.
4. DUMITRESCU, L., APOSTU, C. *Strategii de marketing intern*. Sibiu: Universitatea Lucian Blaga. 2008. 280 p. ISBN 973-651-889-2.
5. KOTLER, Ph. ș.a. *Principiile marketingului*. București: Editura Teora, 1998. 1094 p. ISBN 973-20-0313-8.
6. LIGER, Ph. *Marketing RH*. 3^{ème} édition. Paris: Dunod. 2013. 184 p.
7. PETRESCU, I., *Managementul capitalului uman*. București: Editura Expert, 2006. 768 p. ISBN 973-956-491-7.
8. PITARIU, D. *Managementul Resurselor Umane. Măsurarea performanțelor*. București: Editura ALL. 1994. 235 p. ISBN 978-9975-71-574-4.