

УДК 331.108

СЕГМЕНТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ВНУТРІШНІХ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВА (МАКРОПІДХІД НА ПРИКЛАДІ ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ)

ОЛЬГА ОКУНЄВА,
аспірант кафедри маркетингу,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана"

Автор висловлює подяку
компанії TNS в Україні
за надані матеріали і допомогу в підготовці статті.

Анотація. Традиційний маркетинг нівелює постійну зміну функцій "постачальник - споживач" для однієї і тієї ж людини в процесі виробництва та обміну. Логічним постає запитання, чи взагалі позбувається людина своїх потреб у момент, коли вона працює. Поява внутрішнього маркетингу спростовує цю гіпотезу, і він стає невіддільним елементом в системі задоволення потреб учасників ринку - працівників як внутрішніх споживачів. Сьогодні особливою інтєресу набуває адаптація та ефективно практичне застосування маркетингових інструментів до внутрішнього ринку. На основі даних, представлених компанією TNS в Україні, автор вперше представляє сегментацію працівників різних галузей за їх потребами до характеристик роботи як до продукту.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, внутрішній клієнт, сегментація працівників.

Аннотация. Традиционный маркетинг нивелирует постоянное изменение функций "поставщик - потребитель" для одного и того же человека в процессе производства и обмена. Логично возникает вопрос, лишается ли человек своих потребностей в момент, когда он работает. Появление внутреннего маркетинга опровергает эту гипотезу, а сам он становится неотделимым элементом в системе удовлетворения потребностей участников рынка - работников как внутренних потребителей. Сегодня особенный интерес приобретает адаптация и эффективное практическое применение маркетинговых инструментов к внутреннему рынку. На основе данных, представленных компанией TNS в Украине, автор впервые представляет сегментирование работников различных отраслей по потребностям характеристик работы как продукта.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, внутренний клиент, сегментация работников.

Annotation. Traditional marketing eliminates the constant change of functions, "producer - consumer" for the same person in the process of production and exchange. Logically the question arises whether a person is deprived of all their needs at a time when it works. The appearance of internal marketing refutes this hypothesis, and he becomes an inseparable element in the system to satisfy the needs of market participants - employees as internal customers. Today, particular interest is being adapted and effective practical application of marketing tools for the internal market. Based on data provided by TNS in Ukraine, the author first presents segmentation of workers of different branches of the needs of job characteristics as the product.

Key words: internal marketing, internal customer, segmentation of workers.

Існуючі підходи до градації працівників

Працівники виступають першим і перспективним цільовим ринком для компанії, оскільки вони мають пріоритетність доступу до продуктів її економічної діяльності. Сьогодні в рамках концепції внутрішнього маркетингу працівники додатково набувають статусу внутрішніх клієнтів. Вони одержують від ком-

панії пропозицію унікального продукту - роботу, і платять за неї власними зусиллями, часом, зміною у поведінці, прийняттям відповідних цінностей тощо.

Відносини між компанією і персоналом набувають формату за аналогією з ринковими, головною метою яких є взаємовигідний обмін. Відповідно до цього працівники як внутрішні клієнти усвідомлюють додаткові особливі потреби щодо ор-

ганізації виробничого процесу. Адже вчасне виявлення і задоволення цих побажань матиме позитивний вплив на кінцевих клієнтів організації. Водночас орієнтація дій компанії саме на цільові потреби персоналу для бізнесу значно прискорює і стимулює досягнення стратегічних цілей. Таким чином, пошук та ефективно задоволення потреб працівників стимулює компанії до застосування відповідних маркетингових

інструментів.

За аналогією із зовнішнім ринком, коли компанія сегментує ринок і фокусує власні зусилля на певних цільових сегментах з метою їх ефективного обслуговування, важливим аспектом внутрішнього маркетингу є вивчення побажань працівників щодо організації виробничого процесу. Постає нагальне питання: чи є можливою сегментація працівників традиційними способами (описова, за вигодами, за способом життя, поведінкова) [1, с. 281].

За результатами опрацювання наукової літератури можна представити два найбільш поширені критерії сегментації персоналу:

- ◆ взаємодія із клієнтом (контактний - неконтактний персонал);
- ◆ роль у процесі надання внутрішніх послуг (постачальник - споживач) [2, с. 62].

В основі першого критерію розподілу перебувають потреби працівників, що безпосередньо пов'язані із задоволенням зовнішніх клієнтів. Логічно, що працівники, які щодня спілкуються та обслуговують постійних відвідувачів, володіють актуальною інформацією щодо їхніх потреб чи настроїв. І хоча ці відомості є стратегічно важливими для всієї організації, лише контактний персонал має можливість її безпосереднього одержання.

Своєю чергою працівники "на передовій" потребують організації роботи, яка б була приємна саме кінцевим споживачам - швидкість відгуку від персоналу в офісі, можливість прийняття рішень на місці, відкритий доступ до інформації, наявність необхідного обладнання і належний кваліфікаційний рівень роботи на ньому та ін.

Основою для другого типу сегментації внутрішніх клієнтів компанії є потреби, які виникають у взаємовідносинах між працівниками. Процес створення продукту або послуги передбачає поетапний алгоритм створення цінності із застосуванням наявних засобів і ресурсів

компанії (час, знання, зусилля та ін.). На кожному з етапів певний працівник, відділ чи навіть підрозділ компанії виступає в ролі споживача чи постачальника.

Таким чином, будь-які відносини в компанії можуть бути представлені зв'язками "постачальник - споживач". У цьому випадку виникає особливий вид потреб, які залежать від позиції персоналу в ланцюгу створення цінності. Задоволення даних потреб реалізується через розробку відповідних програм для протилежного сегмента чи обох одночасно. Наприклад, якщо контакт-центр є незадоволеним інформаційною підтримкою, то програма внутрішнього маркетингу має бути розроблена для відділу інформаційних технологій. І навпаки, якщо аналітичний відділ вчасно надає звіти менеджерам, які не беруть їх до уваги в процесі прийняття власних управлінських рішень, то програма має бути спрямована на обидва підрозділи.

Хоча розглянуті способи сегментації дозволяють вирішити низку питань внутрішнього маркетингу, з їх допомогою досліджуються лише потреби, що постають у процесі взаємодії працівника з клієнтом чи з іншим персоналом. На жаль, при цьому майже повністю нівелюються побажання працівника до роботи як продукту загалом. У результаті може виникнути ситуація, коли працівник залишає компанію, незважаючи на чудові стосунки, що склались із колективом. Особливо негативних результатів це набуває у вигляді втрати частки клієнтів сервісною компанією, які переходять за "своїм" спеціалістом до конкурентів.

Аналіз ставлення працівників до роботи

Сприйняття окремих характеристик роботи як складових пропозиції унікального продукту формується у працівника на рівні потреби в організації вільного часу. Люди по-різному ставляться до роботи як до різновиду діяльності у житті. У цьому випадку продуктами - заміни-

ками роботи можна вважати навчання, турботу про родину чи особисті інтереси.

За даними дослідження MMI Ukraine 2010/3 (представлені відповіді респондентів у віці 16-65 років, що проживають у містах з населенням 50 тис. чол. і більше), персонал виділяє кілька варіантів ставлення до роботи [6]. На рис. 1 зображено градацію ставлення до роботи працівників у різних галузях за пріоритетністю.

Як можна побачити з рис. 1, переважна більшість працюючих сприймають роботу як можливість заробити гроші. Цікавою є також розбіжність у коефіцієнті вірогідності (wAffinity) серед працівників різних галузей, який відмічає рівень схильності до конкретного варіанта відповіді у певній вибірці (wAff > 110).

З огляду на це, можна зауважити, що саме працівники галузі виробництва більше за інших сприймають роботу як можливість цікаво провести час і поспілкуватись із людьми. На протигагу цьому працівники галузі торгівлі та обслуговування з більшою імовірністю вбачають у роботі шлях до незалежності. Урахування відповідних особливостей ставлення до роботи серед працівників різних галузей може позначитись і на формуванні пропозиції роботи як продукту. Наприклад, мотивація у вигляді участі у корпоративному святкуванні буде оцінена працівниками промислового підприємства значно вище, ніж працівниками ресторану чи готелю.

Професійне ставлення більшості працівників на підприємстві слугує фундаментом формування роботи як продукту. Однак знання, як саме працівники ставляться до роботи, у глобальному сенсі не дає конкретної відповіді на запитання - що саме необхідно їм для кращого виконання своїх обов'язків. За результатами проведеного аналізу, ми дійшли висновку, що працівники різних галузей мають різне ставлення до роботи. На продовження цієї думки можна представити гіпотезу, що різні



Рис. 1. Ставлення до роботи серед працівників різних галузей

працівники в галузі надають пріоритету у виборі роботи різним її характеристикам. Саме знання цих конкретних характеристик дозволяє правильно представити роботу як продукт і привернути увагу певної цільової аудиторії.

Беручи до уваги недосконалість теоретико-методологічної бази і відсутність в літературі будь-яких прикладів з аналізу зазначеного питання, автором була запропонована власна концепція сегментації працівників за критеріями їх ставлення до роботи як до продукту.

В основу даного типу сегментації покладені цінності людей у виборі конкретного робочого місця. Кожна людина має власну систему цінностей залежно від свого досвіду і стилю життя. Така система цінностей прихована на перший погляд, але має бути урахована у ході формування пропозиції роботи для конкретних цільових груп працівників. Наприклад, пропонування роботи від однієї компанії у різних філіях оцінюється різними людьми відповідно до їхніх систем цінностей. Людина із дитиною віддасть перевагу близькому розташуванню місця роботи, тоді як молодий працівник буде оцінювати наявність перспектив кар'єрного зростання.

Таким чином, дана система набуває реалізації в атрибутах роботи як продукту. Працівник надає пріоритетності певним атрибутам або є прихильним до наявності комплексу конкретних атрибутів, що пояснює його вибір роботи.

За аналогічними показниками (однорідність і розмір) просегментуємо споживачів щодо їх ставлення до роботи як до продукту. За даними дослідження MMI Ukraine 2010/3, персонал (по всій Україні) виділяє такі вагомні критерії у виборі роботи: надійність і стабільність роботи (54,4%), плата за результатами праці (41,7%), гнучкий графік роботи (34,5%), гарні стосунки між співробітниками (29,7%), близькість розташування місця роботи до місця проживання (24,3%), творчість у роботі (22,7%), можливість навчання і професійного зростання (19,8%), самостійність у прийнятті робочих рішень (18,1%), користь роботи для суспільства (6,4%), ступінь обладнання робочого місця (5%) і постійні робочі контакти з іноземними організаціями (5%) [6].

Сегментація працівників у галузі торгівлі

Ураховуючи взаємозв'язки між

різними критеріями вибору роботи і користуючись коефіцієнтом Пірсона, можна також сегментувати працівників у межах конкретної галузі. Співробітники пов'язують визначені атрибути між собою та основують на них власну систему цінностей. Кожний сегмент - це вигоди в процесі роботи. Результати відповідного розподілу в галузі обслуговування подано на рис. 2.

Охарактеризуємо кожний із визначених сегментів за структурою.

Сегмент 1. "Початківці". У структурі сегмента основна частка припадає на службовців (25,3%) і робітників (33,7%) - це працівники нижчої ланки, які обирають цю роботу за умов її сумісництва із навчанням. Для галузі послуг цей сегмент має особливе значення у зв'язку з високою кількістю пропозицій роботи за сумісництвом.

Сегмент 2. "Заробітчани". Сукупна частка службовців і робітників у структурі даного сегмента є досить значною (59,5%). Водночас представники власного бізнесу і керівники формують 14,5 і 3,6% відповідно (менше за відповідні частки в сегменті 1). Робота ними обирається як джерело фінансових потоків на утримання родини, а

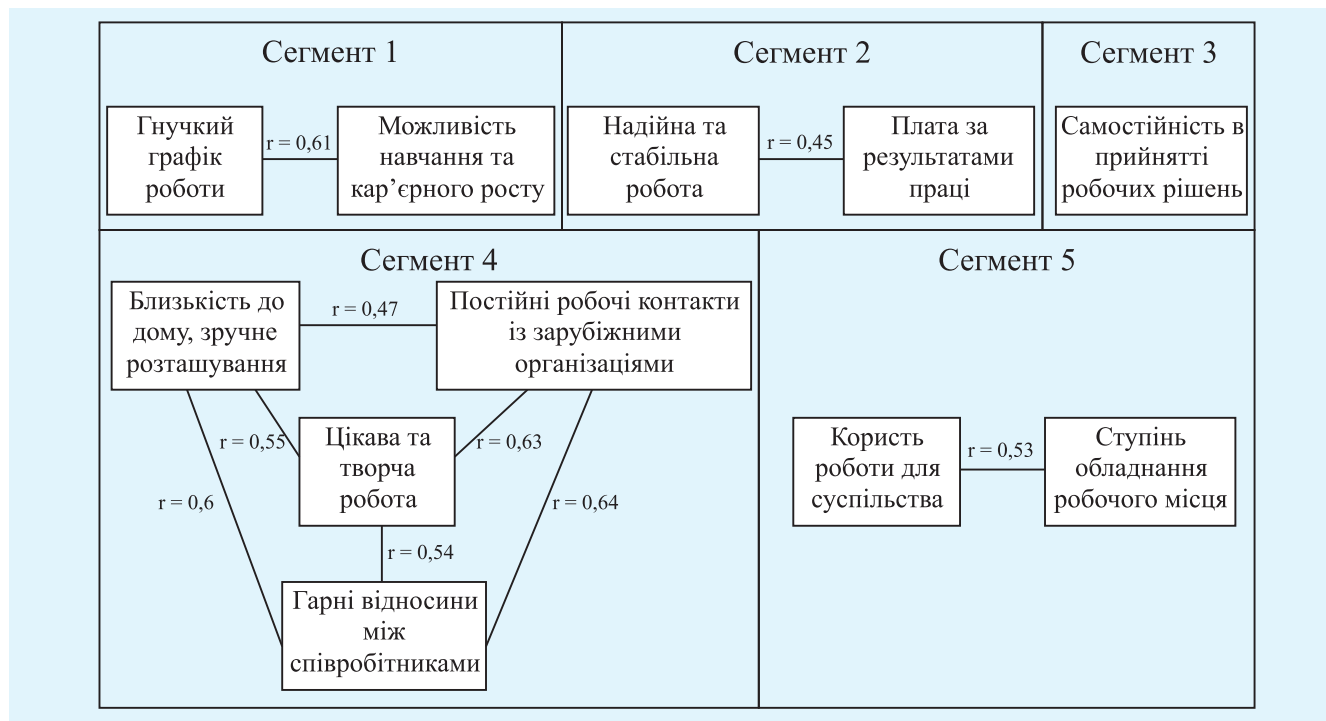


Рис. 2. Сегментація працівників галузі обслуговування за критеріями вибору роботи

працівники, які належать до даного сегмента, становлять основні фонди у структурі персоналу компанії.

Сегмент 3. "У пошуках самореалізації". У структурі даного сегмента перебуває значна частка керівників (6,4%) і спеціалістів (20%) порівняно з іншими. Вибір роботи ґрунтується на почутті незалежності, тому частка підприємців також достатньо висока (20%).

Сегмент 4. "Робота як стиль життя". Питому частку становлять робітники (36,7%). Частка спеціалістів (14,5%) і службовців (23%) порівняно з іншими сегментами є меншою. Як результат, робота для цих працівників має перш за все давати задоволення як фізичне, так і моральне, і будь-які додаткові фактори мотивації високо цінуються.

Сегмент 5. "Соціально орієнтовані". На підприємців припадає 24,9% сегмента, оскільки саме від них залежить технологічний прогрес у галузі. Найменшу частку тут становлять керівники (2,1%). Частка спеціалістів (12,5%) і службовців (23%) суттєво менша за середні значення по всіх сегментах. Водночас працівники, які належать до даного

сегмента, виділяють роботу у галузі обслуговування серед інших, їх оцінка щодо нестачі обладнання на робочому місці спрямована на потреби клієнтів - це найбільш важливий сегмент для сервісних організацій.

Таким чином у галузі обслуговування найбільшим сегментом є працівники, які обирають роботу за показниками стабільності або за платою за результатами праці, становлять 35%. Наступними за обсягами є сегмент 4 (28%) і сегмент 1 (23%) відповідно. Працівників, що входять до сегмента 4, більше за працівників сегмента 1 на 5%, тобто компанії, які пропонують "роботу як стиль життя", мають перевагу у закритті вакантних позицій перед "роботою за сумісництвом". Ці компанії можуть привернути увагу більш кваліфікованих спеціалістів чи швидше знайти працівника на вакантну посаду.

Сегментація працівників у секторі промисловості

Результати сегментації працівників галузі виробництва за критеріями вибору роботи представлені

на рис. 4. Цікавим є факт, що працівники в цьому секторі значно менше пов'язують критерії вибору роботи між собою. Це, в першу чергу, пов'язано зі специфікою роботи, яка не може відповідати одночасно багатьом критеріям. Таким чином, працівники галузі промисловості як внутрішні клієнти розподіляються на сім головних сегментів.

Надамо коротку характеристику даній сегментації.

Сегмент 1. "Робота як стиль життя". Структура сегмента на 17,3% складається зі спеціалістів, зі службовців - на 15,7% і з робітників - на 57%. Керівники займають 5,4% (значення найменше по сегментах). На протипагу галузі обслуговування, працівники на виробництві асоціюють "ступінь обладнання робочого місця" із "цікавою та творчою роботою". Це є цілком логічним, адже певне устаткування значно полегшує працю й є важливим у діяльності нижчої і середньої ланок. Також можливість роботи на унікальному обладнанні є певною перевагою для працівника в галузі виробництва, за аналогією з наявністю власної бази контактів у галузі об-

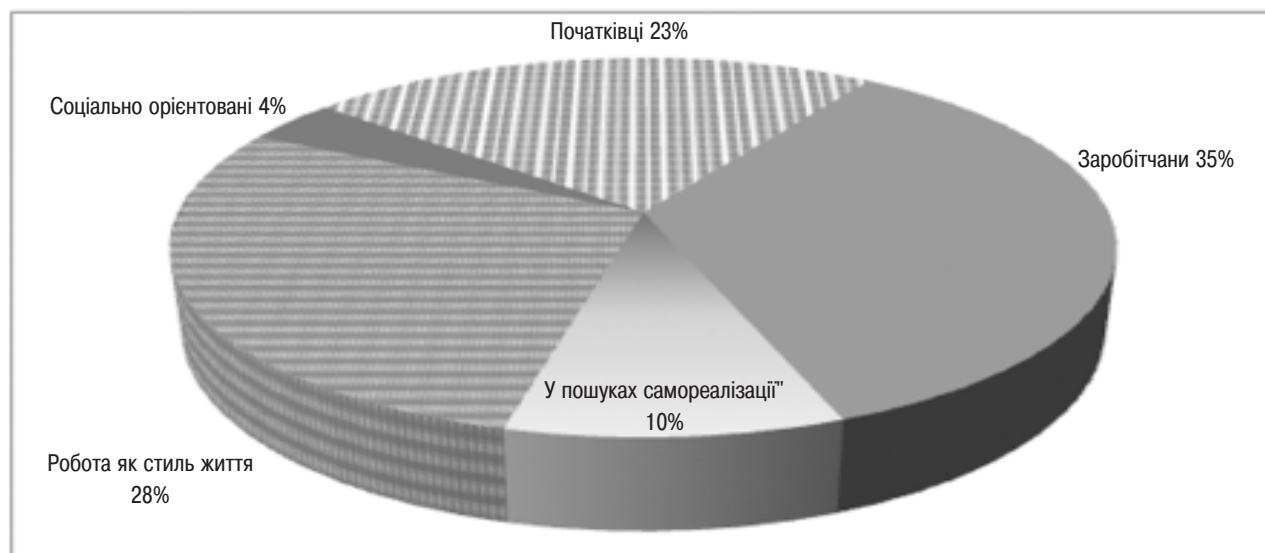


Рис. 3. Структурне співвідношення працівників у галузі обслуговування за критеріями вибору роботи

слуговування.

Сегмент 2. "Кар'єристи". Вагому частку становлять спеціалісти (18%) і службовці (17,1%), які в перспективі планують зростати по кар'єрних сходах. Цікаво, що в зв'язку зі складністю перекваліфікації у сфері виробництва працівники намагаються обирати роботу, що корисна для суспільства і матиме попит у майбутньому.

Сегмент 3. "У пошуках самореалізації". У структурі сегмента значну частину також становлять спеціалісти (17,8%) і службовці (14,9%), тоді як частка робітників (51,3%) є невеликою. Вибір роботи ґрунтується на перспективі одержання власної робочої ділянки, що особливо привертає увагу управлінців (9%) і підприємців (3%).

Сегмент 4. "Фрілансери". Персонал у цьому сегменті високо цінує власний час. З огляду на специфіку роботи в галузі, даний сегмент утримує переважно тимчасових спеціалістів (15,7%) і робітників за викликом (64,2%), однак частка службовців незначна (9,4%).

Сегмент 5. "Заробітчани". Спеціалісти і робітники займають 17,8 і 60,5% відповідно - це працівники нижчої і середньої ланки. Переважно з метою одержати гроші працівники обирають роботу

у промисловості, отже, вагомим показником цього сегмента є можливість роботодавця своєчасно сплатити заробітну плату.

Сегмент 6. "Пенсіонери". Вагома частка припадає на найманих працівників (керівники 6,6%, спеціалісти 18,2%, робітники 57,8%). Працівники цього сегмента звертають увагу на загальний імідж компанії, вагомим фактором є соціальна відповідальність роботодавця і можливість мати гарантії щодо пенсії. Цікаво, що частка підприємців (1,1%) і службовців (12,5%) є незначною, тобто ці люди все ж таки відчувають певний захист.

Сегмент 7. "Залучені спеціалісти". Окрема частка сегмента припадає на спеціалістів (19,8%) і службовців (20,1%). Цей персонал переважно має спеціалізацію іншу від головного профілю компанії (перекладачі, економісти та ін.); вони не заглиблюються у специфіку діяльності компанії і лише виконують чітко окреслені функції. На противагу цьому керівники зовсім не представлені в даному сегменті. Частка підприємців становить 6,7% і є найбільшою по всіх сегментах.

Структура представленої вище сегментації працівників галузі виробництва наведена на рис. 7 [6].

Найбільшим є сегмент 1 (27%), в якому працівники обирають галузь за покликком душі і вважають роботу в ній цікавою і перспективною. Однак при цьому варто зауважити, що даний сегмент поєднує кілька тісно пов'язаних критеріїв, тобто працівники приділяють увагу не лише моральному задоволенню від роботи.

Другим за обсягом є сегмент 6, в якому працівники обирають роботу за показниками її надійності і стабільності (22%). Цікаво, що навіть сегмент 5 ("робота з метою заробітку") поступається сегментові 6 за обсягом (17%), що можна пояснити нестабільною макроситуацією в країні. На сегмент 2 ("кар'єристи") припадає лише 10%. Показовим для співвідношення сегментації в межах галузі є аналіз сегмента 3, який виявився однаковою для працівників у сферах торгівлі і виробництва. Однак сегмент 3 ("у пошуках самореалізації") посідає трохи більшу частку в галузі обслуговування, що пояснюється складністю зростання по кар'єрних сходах на виробничих підприємствах. Найменшу частку становить сегмент 7, працівники з сегмента 6 спрямовані на спілкування з представниками зарубіжних організацій (2%).

За результатами сегментації можна визначити, що кожна галузь має

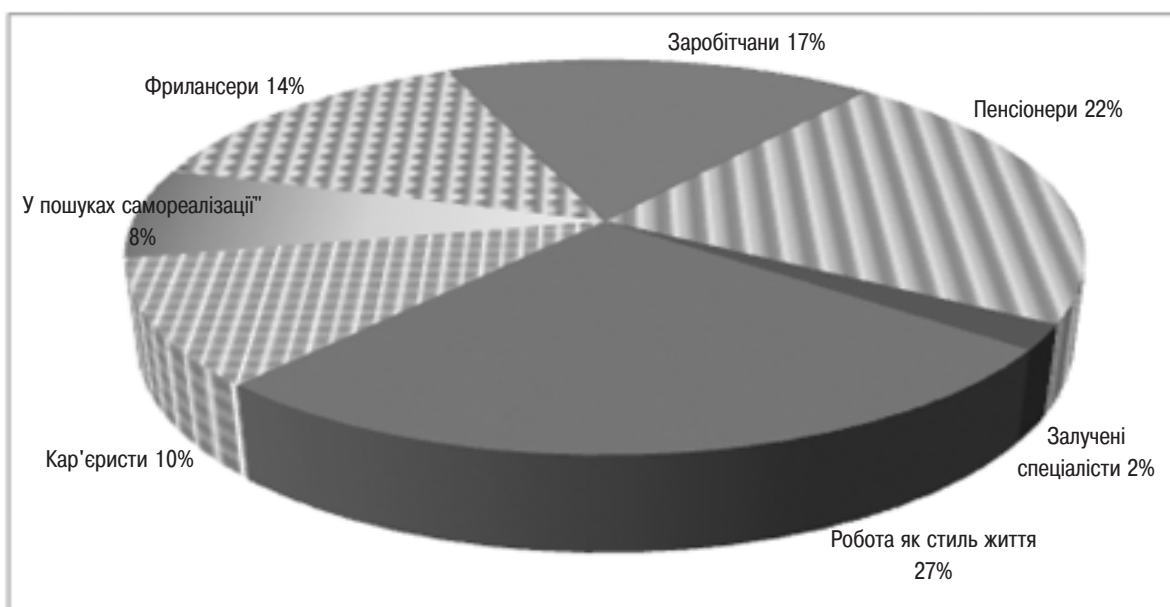


Рис. 4. Структурне співвідношення працівників у галузі промисловості за критеріями вибору роботи

певні відокремлені сегменти працівників за їх критеріями вибору роботи. Підприємство, яке відчуває нестачу в певній функціональній ланці працівників, може зекономити зусилля і ресурси та представити пропозицію роботи, яка буде спрямована саме на сегмент з відповідною питомою часткою працівників. Так, якщо підприємство галузі виробництва зацікавлене в найманні чи утриманні спеціалістів за профілем роботи, доцільним є орієнтація на сегмент 6 чи сегмент 2 та оголошення про роботу, яка є надійною чи дає можливість навчання і несе користь суспільству. На протигагу цьому спеціалістів з галузі обслуговування до роботи заохотить пропозиція самостійності у прийнятті робочих рішень (сегмент 3), за умов якої вони змогли б розкрити свій творчий потенціал.

Кон'юнктура попиту працівників і пропозиції роботодавців

Наведені результати сегментації не обмежуються аналізом структури цільової аудиторії. Працівники як внутрішні клієнти споживають роботу і сплачують за неї власною поведінкою чи психологічними витра-

тами в зв'язку із прийняттям нових ключових цінностей, зміною посадових обов'язків. Хоча кожна компанія вимагає унікальних змін у поведінці своїх працівників, можна виділити певні потреби, які є загальними для всіх галузей: навчитись працювати на комп'ютері, вивчити іноземну мову, здобути додаткову освіту, змінити сферу діяльності або місце роботи, переїхати до іншого міста або іншої країни чи відкрити власний бізнес.

Таким чином, у відповідь на пропозицію роботи з оголошенням певних критеріїв керівництво компанії може розраховувати не лише на підвищений інтерес з боку конкретної групи працівників, але й на їхню готовність до уніфікованої зміни в поведінці.

За даними дослідження ММІ Ukraine 2010/3 складено таблицю, яка представляє кон'юнктуру внутрішнього ринку компаній у галузі (табл. 1) [6].

Дані табл. 1 висвітлюють частку працівників, які, імовірно, змінять власну поведінку з метою одержання конкретної пропозиції роботи від компанії. Цікаво, що хоча більшість працівників вважають важливими критеріями у виборі роботи "надійність і стабільність роботи"

(56,3%) і "плата за результатами праці" (43,2%), однак вони не схильні заради них до особливих змін поведінки. Персонал сприймає наявність цих критеріїв як стандарт діяльності будь-якої компанії і, можливо, відмовиться від роботи взагалі, ніж спробує щось довести. Та й українські працівники не володіють високим рівнем лояльності - заради одержання бажаного вони схильні в семи випадках поміняти роботу і у дев'яти - взагалі змінити сферу діяльності.

Працівники галузі торгівлі є більш гнучкими порівняно з персоналом інших галузей. Вони заявляють про готовність до чималих змін заради будь-якого кроку з боку роботодавця. Особливу увагу для роботодавця слід звернути на пропозицію гнучкого графіка роботи в галузі, адже саме заради цього критерію значна частка працівників галузі (36,5%) спроможна до зміни власної поведінки. Водночас хоча можливість навчання і професійного зростання та постійні робочі контакти з іноземними організаціями високо цінують не всі працівники галузі, однак готові надати за них найбільш широкую альтернативу в поведінці, включаючи відкриття власного бізнесу. Менш за все

Кон'юнктура внутрішнього ринку компаній у галузі

Важливі критерії при виборі роботи (продукт)	На що готові для зміни матеріального становища (ціна)		
	По всіх галузях	Галузь обслуговування	Галузь виробництва
Гнучкий графік роботи	Навчитись працювати на комп'ютері (44,2%); змінити галузь діяльності (37,6%); змінити місце роботи (35,8%); відкрити власний бізнес (39,3%).	Навчитись працювати на комп'ютері (44,2%); вивчити іноземну мову (44,9%); змінити галузь діяльності (39,5%); змінити місце роботи (40,9%); переїхати до іншого міста (35,6%); відкрити власний бізнес (41,2%).	Навчитись працювати на комп'ютері 46,1%.
Самостійність в прийнятті робочих рішень	Вивчити іноземну мову (28,8%); змінити галузь діяльності (23,7%); переїхати до іншого міста (22,4%); переїхати до іншої країни (23,9%); відкрити власний бізнес (26,8%).	Вивчити іноземну мову (24,6%); змінити галузь діяльності (23,1%); змінити місце роботи (18,3%); переїхати до іншого міста (20%); переїхати до іншої країни (26%); відкрити власний бізнес (29,8%).	Вивчити іноземну мову (37,8%); Змінити галузь діяльності (23,9%); відкрити власний бізнес (26,4%).
Надійність, стабільність роботи	Змінити галузь діяльності (61,5%); змінити місце роботи (65%).	Змінити галузь діяльності (61%); змінити місце роботи (61,7%); переїхати до іншого міста (58,5%); відкрити власний бізнес (58,1%).	Навчитись працювати на комп'ютері 67,9%; змінити галузь діяльності (69%); змінити місце роботи (74,2%).
Цікава, творча робота	Вивчити іноземну мову (32,6%); змінити галузь діяльності (25,3%); переїхати до іншого міста (32,3%); переїхати до іншої країни (29%); відкрити власний бізнес (26,1%).	Навчитись працювати на комп'ютері (27,1%); змінити галузь діяльності (24,2%); переїхати до іншого міста (28,6%); переїхати до іншої країни (28,3%).	
Гарні відносини між співробітниками	Навчитись працювати на комп'ютері (39,7%) змінити місце роботи (32,2%).	Змінити місце роботи (33,2%); переїхати до іншого міста (35,8%); відкрити власний бізнес (28,3%).	Навчитись працювати на комп'ютері 44,6%; змінити місце роботи (32,5%).
Можливість навчання і професійного зростання	Вивчити іноземну мову (29,5%); отримати додаткову освіту (32,4%); змінити галузь діяльності (24,2%); змінити місце роботи (21,3%); переїхати до іншого міста (26,9%); переїхати до іншої країни (26,9%); відкрити власний бізнес (25,2%).	Вивчити іноземну мову (27,2%); отримати додаткову освіту (32,5%); змінити галузь діяльності (27%); змінити місце роботи (22,6%); переїхати до іншого міста (32,8%); переїхати до іншої країни (38,8%); відкрити власний бізнес (27,7%).	Отримати додаткову освіту (32,4%); змінити галузь діяльності (25,9%); змінити місце роботи (19,6%); переїхати до іншого міста (28,8%).
Користь роботи для суспільства	Вивчити іноземну мову (8,3%); змінити галузь діяльності (6,4%); переїхати до іншої країни (7,1%); відкрити власний бізнес (7,1%).	Навчитись працювати на комп'ютері (9,8%); вивчити іноземну мову (8,5%); змінити галузь діяльності (7,7%); змінити місце роботи (22,6%); відкрити власний бізнес (8,1%).	Переїхати до іншої країни (10%).
Ступінь обладнання робочого місця	Змінити галузь діяльності (5,3%); змінити місце роботи (5,2%).	Відкрити власний бізнес (5,4%).	Змінити галузь діяльності (7,7%); змінити місце роботи (8,3%); переїхати до іншої країни (7,1%).

Плата за результатами праці	Змінити галузь діяльності (41,6%); змінити місце роботи (47,5%); переїхати до іншої країни (46,1%).	Змінити галузь діяльності (42,9%); змінити місце роботи (46%); переїхати до іншої країни (48,2%); відкрити власний бізнес (41,9%).	Навчитись працювати на комп'ютері 45,2%; змінити місце роботи (51,2%); відкрити власний бізнес (51,2%).
Постійні робочі контакти із зарубіжними організаціями	Вивчити іноземну мову (7,3%); отримати додаткову освіту (6,6%); змінити галузь діяльності (5%); переїхати до іншого міста (6,3%); переїхати до іншої країни (10,7%); відкрити власний бізнес (7,2%).	Навчитись працювати на комп'ютері (6,2%); вивчити іноземну мову (7,6%); отримати додаткову освіту (8,3%); змінити галузь діяльності (6,6%); переїхати до іншого міста (5,7%); переїхати до іншої країни (10,6%); відкрити власний бізнес (7,5%).	
Близькість до дому, зручне розташування	Змінити місце роботи (23,3%).	Навчитись працювати на комп'ютері (34,2%); змінити галузь діяльності (23,1%); змінити місце роботи (26,8%); відкрити власний бізнес (24,3%).	Змінити місце роботи (23,8%).

сервісний персонал переймається за нестачею обладнання робочого місця і бажає вирішувати цю проблему самостійно.

Попит на роботу як на внутрішній продукт і платоспроможність працівників (wAffinity > 110)

Персонал галузі виробництва є низько чутливим до пропозиції унікальних характеристик роботи. Цікаво, що для здобуття стабільної роботи і плати за результатами праці, у галузі виробництва персонал заявляє про готовність навчитись працювати на комп'ютері. Тоді як відповідно до загальних тенденцій увагу працівників привертає можливість навчання і професійного зростання. На противагу цьому, в зв'язку зі специфікою роботи в галузі, перспектива дістати творчу роботу чи можливість співпраці з іноземцями жодним чином не оцінюється з боку персоналу. Більш за все працівники тяжіють до зміни місця роботи, тоді як зміна галузі діяльності для них є небажаною у зв'язку з вузькою спеціалізацією.

Висновки.

Сегментація працівників як внутрішніх клієнтів є унікальним інструментом внутрішнього маркетингу. Незважаючи на його слабе теоретичне опрацювання, перспективи практичного застосування мають вагомое значення для компаній, які зацікавлені в одержанні конкурентних переваг за персоналом. Грамотне використання зазначеного вище інструментарію веде до оптимізації зусиль щодо залучення й утримання цінних кадрів. Водночас сегментація допомагає компанії правильно оцінити власний потенціал стосовно платоспроможності працівників і не вимагати від них неможливого.

Структура працівників за ставленням до роботи різниться залежно від галузі, як було представлено на прикладі галузей обслуговування і виробництва. Розуміння особливостей ставлення працівників до роботи на макрорівні обумовлює формування системи внутрішнього маркетингу на кожному окремому підприємстві та є перспективним напрямом досліджень.

Джерело

1. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. - СПб. : Питер, 2006. - 800 с.
2. Голубкова Е.Н. Управление внутренним маркетингом / Е. Н. Голубкова, О. З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - № 1 (69). - С. 60-70.
3. Lings I.N. Implementing and Measuring Effectiveness of Internal Marketing/ Ian N. Lings and Roger F. Brooks // Journal of Marketing Management, 1998. - № 4. - pp. 325 - 351.
4. Brooks R.F. Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts / Roger F. Brooks, Ian N. Lings, Martina A. Botchen // The Services Industries Journal. - October 1999. - vol. 19. № 4. - pp. 49-67.
5. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. - 800 с.
6. Дослідження MMI Ukraine 2010/3, проведене компанією TNS в Україні. Період: осінь 2010 р. Сукупність для аналізу: респонденти в віці 16-65, мешканці міст з населенням 50 тис. осіб і більше.