

## **Внутренний маркетинг персонала**

**Гереев Р.З.**, магистрант, Томский государственный университет, Институт экономики и менеджмента, направление «Управление бизнесом»

**Аннотация.** Важным элементом маркетинговой деятельности современных организаций становится внутренний маркетинг, как средство увеличения эффективности предприятий. Маркетинговый подход в управлении человеческими ресурсами организации ориентирован на отношение к персоналу как внутреннему клиенту или потенциальному клиенту. В статье рассматривается сущность механизма внутреннего маркетинга персонала и этапы его реализации. Раскрывается содержание внутреннего маркетинга в сфере услуг, анализируются подходы к пониманию его сущности. Рассматриваются основные аспекты внутреннего маркетинга как единого управленческого процесса интеграции множественных функций организации.

**Ключевые слова:** сфера услуг, внутренний маркетинг, персонал как внутренний целевой рынок, клиентоориентированность.

### **Internal staff marketing**

**Gereev R.Z.**, master's degree student, Tomsk State University, Institute of Economics and Management, direction «Business Management»

**Annotation.** An important element of marketing activities of modern organizations is internal marketing as a means of increasing the efficiency of enterprises. Marketing approach in human resources management of the organization is focused on the attitude to the staff as an internal client or potential client. The article deals with the essence of the mechanism of internal marketing of personnel and the stages of its implementation. The content of internal marketing in the sphere of services is revealed, approaches to understanding of its essence are analyzed. The

main aspects of internal marketing as a single management process of integration of multiple functions of the organization are considered.

**Keywords:** service sector, internal marketing, personnel as an internal target market, customer focus.

Практическое представление механизма связано с материальной организацией, создаваемой и функционирующей с определенными целями, механизм предназначен для достижения заданного состояния объекта.

Согласно проведенному анализу, в отечественной и зарубежной научной литературе понятие «механизм внутреннего маркетинга персонала» как таковое не встречается.

Олейник К. утверждает, что внутренний маркетинг персонала сосредоточен на внутренних целевых группах организации. С одной стороны, это все сотрудники и их специфические требования, интересы и мотивы, а с другой, речь идет о «стратегически важных» сотрудниках, их приверженности и от которых зависит в настоящее время и в будущем конкурентоспособность организации<sup>1</sup>.

На основании анализа и обобщения существующих толкований внутреннего маркетинга нами сформулировано следующее определение: «Внутренний маркетинг персонала - деятельность, основанная на маркетинговом подходе применительно к сотрудникам уже занятым в организации и направленная на удовлетворение их потребностей и удержании, посредством создания соответствующих условий работы и эффективного применения корпоративных и функциональных стратегий».

Результаты исследования научных работ Johannes Springer, Marie-Christine Stemann M.A., Moser, K. / Zempel J., Thomas Muller, Лобанова Д., Дрейка С, Дураковой И.Б., Соловьевой Ю.П. позволяют сделать вывод о том, что

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010.

основными специфическими целями внутреннего маркетинга персонала являются:

- повышение идентификация сотрудников с компанией;
- формирование внутреннего потенциала сотрудников через соответствующие мероприятия развития персонала;
- повышение удовлетворенности сотрудников<sup>2</sup>;
- формирование корпоративной культуры, отвечающей всем потребностям персонала<sup>3</sup>;
- формирование лояльности и удовлетворенности сотрудников;
- удержание сотрудников.

В соответствии с изложенным, нами установлено: механизм внутреннего маркетинга персонала - совокупность и последовательность процедур, процессов и отношений, приводящих к удовлетворению потребностей сотрудников и их удержанию.

Внутренний маркетинг, являясь одним из ключевых элементов философии любого бизнеса, представляет собой целенаправленную управленческую деятельность в области развития клиентоориентированности компании, формирования лояльности собственного персонала. Цель создания системы внутреннего маркетинга в компании состоит в том, чтобы, осуществляя координацию взаимодействия между внутренними поставщиками и потребителями, мотивируя персонал на качественное обслуживание потребителей и эффективную реализацию корпоративных стратегий, обеспечить достижение устойчивого конкурентного преимущества и рыночных целей компании.

Зарубежные специалисты давно осознали роль внутреннего маркетинга в повышении эффективности деятельности компании сферы услуг. Так, Л. Берри и А. Парасураман, понимает внутренний маркетинг как «привлечение,

---

<sup>2</sup> Thomas Müller Woher nehmen, wenn nicht stehlen? Personalmarketing in der Sozialwirtschaft 17. Juni 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: [http://www.fakd.org/files/symposium\\_mueller2.pdf](http://www.fakd.org/files/symposium_mueller2.pdf)

<sup>3</sup> Manfred Kirchgeorg Zielgruppe – Definition im Gabler Wirtschaftslexikon [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zielgruppe.html>

развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности», как «философию отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента»<sup>4</sup>.

По К. Гренроосу, основной идеей внутреннего маркетинга является мотивирование персонала компании «на осмысленное обслуживание клиентов, клиенто-ориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников»<sup>5</sup>.

Сегодня возрастает интерес к этой стороне маркетинговой деятельности компании и со стороны российских ученых и практиков.

По мнению исследователей в этой области, мероприятия внешнего маркетинга способствуют привлечению потребителей на предприятие сферы услуг, а мероприятия внутреннего маркетинга - формированию их лояльности (в конечном итоге, приверженности) через предоставление большей потребительской ценности услуги и более полного удовлетворения потребностей потребителя<sup>6</sup>.

Сущность внутреннего маркетинга раскрывается в трех подходах, рассматривающих его как<sup>7</sup>:

- систему взаимоотношений организации с персоналом;
- внутрифирменную философию рыночной ориентации;
- способ реализации стратегии компании и формирования единых ценностей у всех ее сотрудников.

При этом персонал компании рассматривается как внутренний целевой рынок, на котором проводят сегментацию и изучают потребности каждого

---

<sup>4</sup> Долгова И.В. Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения качества услуг санаторно-курортной организации / И.В. Долгова // Социально-гуманитарные знания. - 2014. - № 9. С. 113-124.

<sup>5</sup> Лисечко Н.А. Методические аспекты развития внутреннего маркетинга в сфере услуг / Н.А. Лисечко // Науч. вестн. Уральской акад. гос. службы: политология, социология, экономика, право. – 2010. - № 10. С. 92–98.

<sup>6</sup> Лебединцева Е.С. Эффективность совершенствования внутреннего маркетинга на предприятиях потребительской кооперации / Е.С. Лебединцева // Российское предпринимательство. - 2011. - № 4(109). С. 145–150.

<sup>7</sup> Махортова А.В. Внутренний маркетинг как инструмент мотивации труда персонала / А.В. Махортова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - №19–1. С. 40–45.

выделенного сегмента. Удовлетворение этих потребностей происходит в обмен на соблюдение установленных стандартов качества обслуживания внешних потребителей.

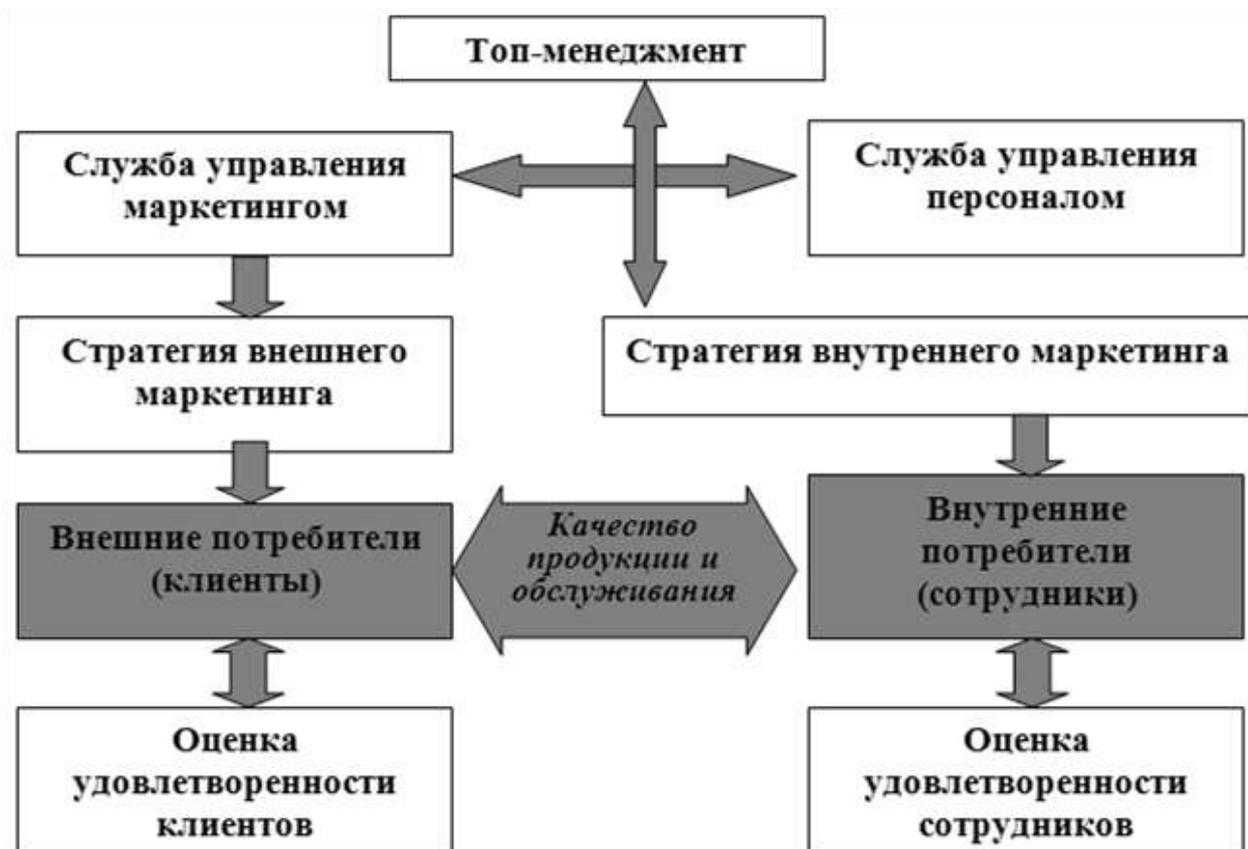
Ориентация организации на персонал как внутренних клиентов рассматривается как один из факторов рыночного успеха и основана на следующих посылах<sup>8</sup>:

- повышение качества взаимодействия с персоналом приводит, в конечном итоге, к улучшению качества отношений с потребителями;
- в качестве объекта внутренней ориентации выступают взаимоотношения между отдельными сотрудниками и отделами организации в процессе цепочки создания ценности услуг;
- целью внутренней ориентации компании является обеспечение добавочной ценности на каждом этапе ценностной цепочки.

Ориентация на клиентов связывает внутреннюю и внешнюю ориентацию компании, т.е. выступает как связующее звено между ориентацией на конкурентов и ориентацией на персонал. В рамках этого подхода сущность внутреннего маркетинга - заключается в том, что удовлетворенность контактного персонала способствует повышению возможностей компании в более полном и эффективном удовлетворении потребностей потребителей. Как следствие, повышаются возможности компании в удержании потребителей, что является дополнительной гарантией ее долгосрочного функционирования на рынке. Концепция внутреннего маркетинга подразумевает, что персонал компании должен быть мотивирован на выполнение работы, ориентированной на потребителя.

---

<sup>8</sup> Лебединцева Е.С. Эффективность совершенствования внутреннего маркетинга на предприятиях потребительской кооперации / Е.С. Лебединцева // Российское предпринимательство. - 2011. - № 4(109). С. 145–150.



*Рис. 1. – Место внутреннего маркетинга в системе менеджмента*

Результатом внутреннего маркетинга является взаимодействие внутренних поставщиков и потребителей, которое формирует систему мониторинга и поощрений, улучшает межфункциональные связи, способствует повышению качества внутренних услуг, росту удовлетворенности персонала и в итоге позитивно влияет на взаимодействие с внешними потребителями.

Ф. Котлер рассматривает внутренний маркетинг как процесс, включающий следующие аспекты<sup>9</sup>:

- 1) формирование культуры обслуживания;
- 2) развитие маркетингового подхода к управлению кадрами;
- 3) распространение маркетинговой информации среди персонала;
- 4) внедрение системы поощрения и признания персонала.

Раскроем каждый из перечисленных аспектов.

<sup>9</sup> Резник Г.А. О роли маркетинга в системе стратегического управления предприятия / Г.А. Резник // Российский журнал менеджмента. - 2016. - № 4. С. 17.

Культура обслуживания. Именно из нее вытекает программа внутреннего маркетинга. Она может иметь успех лишь в том случае, если предпринимательская культура не ориентирована на обслуживание потребителей. Внутренняя программа маркетинга предъявляет высокие требования к менеджерам и руководству компании. Основным барьером в разработке и реализации таких программ является среднее звено управления. Проблема в том, что система поощрения менеджеров среднего звена в основном основывается на достижении определенного уровня издержек, поэтому основное внимание они уделяют отслеживанию цен и увеличению прибыли.

Одновременно и руководство компании должно относиться положительно как к потребителям, так и к своему персоналу. Достаточно часто компании проводят тренинги для контактного персонала, чтобы научить их качественному обслуживанию потребителя. Но результат этого обучения проявится лишь в том случае, если руководство будет поддерживать работников, хорошо работающих с потребителями.

Переход на систему управления, ориентированную на потребителя, может потребовать изменений как в найме, обучении, системе поощрения персонала и методах разрешения жалоб потребителей, так и в полномочиях сотрудников. Для этого менеджер должны общаться как с потребителями, так и с контактным персоналом. Внутренняя программа маркетинга будет эффективна только при поддержке руководителей. Компания не может ожидать от персонала работы, ориентированной на потребителя, если это не поддерживается менеджерами компании.

Разработка маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами включает создание таких рабочих мест, которые могли бы привлечь хорошие кадры, процесс найма персонала; их начальное обучение и реализацию программ непрерывного обучения персонала.

Менеджеры должны применять принципы маркетинга для привлечения и удержания хороших сотрудников, т.е. они должны научиться понимать их

нужды так же, как изучают нужды потребителей. Маркетологи с помощью методов маркетинга должны проводить исследования рынка персонала и выбирать лучших специалистов для компании, воздействуя на них с помощью комплекса маркетинга.

Для персонала основные составляющие комплекса маркетинга - это сама работа, оплата труда, выгоды, хорошее местоположение, транспорт, автостоянка, рабочие часы, престижность работы и перспективы продвижения<sup>10</sup>. Сотрудник, нанимаясь на работу, ищет определенные выгоды, так же как и любой покупатель изучает товар, собираясь сделать покупку. Поэтому компания должна формировать привлекательный имидж для своих потенциальных и существующих сотрудников и потребителей, развивать рекламу в отношении перспективного найма. Использование маркетингового подхода при создании рабочих мест и преимуществ компании помогает ей привлекать и удерживать хороших сотрудников.

В компаниях, где отсутствует внутренний маркетинг, сотрудники, не ориентированные на удовлетворение запросов потребителей, часто пытаются переложить ответственность за их обслуживание на других. И наоборот, если компания применяет внутренний маркетинг, сотрудники помогают устранить ошибку своего коллеги до того, как ее заметит потребитель. Соответственно, в компаниях, в которых коллектив работает неслаженно, создается некомфортная среда для потребителей. Процедура найма как раз и нужна для того, чтобы выявить хороших сотрудников для компании.

Доведение маркетинговой информации до рядовых сотрудников. Сотрудники часто имеют возможность предупредить возникновение тех или иных проблем для потребителя, если обладают соответствующей информацией. Однако достаточно часто руководитель маркетингового подразделения сообщает менеджерам о предстоящих событиях, различного рода рекламных

---

<sup>10</sup> Резник Г.А. О роли маркетинга в системе стратегического управления предприятия / Г.А. Резник // Российский журнал менеджмента. - 2016. - № 4. С. 17.

кампаниях, новых средствах продвижения услуг, но считает не обязательным предоставлять весь необходимый объем информации контактному персоналу.

Введение системы наград и поощрений. Общение с сотрудниками компании должно строиться так, чтобы они получали оценку своей работы. Результаты оценки обслуживания должны сообщаться сотрудникам. Положительно влияет на отношение персонала к работе и потребителям оценка уровня обслуживания, данная потребителем, при условии, что результаты оценки доведены до сведения всех, а тот, кто обслуживает хорошо, получает определенный вид вознаграждения. В основном, системы вознаграждения основано на достижении сотрудниками целей по масштабам затрат: достижение определенной себестоимости услуг, достижение определенных целей по объему сбыта и т.п. Однако уже появляется достаточное количество компаний, которые поощряют персонал за довольного потребителя. Очевидно, что если компания хочет иметь сотрудников, ориентированных на потребителя, то и вознаграждать сотрудников нужно именно за обслуживание потребителя, т.е. система наград и премий должна быть основана на оценке уровня обслуживания потребителей.

Таким образом, внутренний маркетинг предполагает применение методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу компании, при этом стандарты оказания услуг внешним потребителям рассматриваются как внутренний продукт, который продается персоналу компании как внутреннему потребителю. Внутренний маркетинг обеспечивает привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала за счет создания условий рабочих, удовлетворяющих нужды персонала.

### **Библиографический список**

1. Долгова И.В. Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения качества услуг санаторно-курортной организации / И.В. Долгова // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 9. С. 113-124.

2. Лисечко Н.А. Методические аспекты развития внутреннего маркетинга в сфере услуг / Н.А. Лисечко // Науч. вестн. Уральской акад. гос. службы: политология, социология, экономика, право. – 2010. – № 10. С. 92–98.
3. Лебединцева Е.С. Эффективность совершенствования внутреннего маркетинга на предприятиях потребительской кооперации / Е.С. Лебединцева // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4(109). С. 145–150.
4. Махортова А.В. Внутренний маркетинг как инструмент мотивации труда персонала / А.В. Махортова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – №19–1. С. 40–45.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010.
6. Резник Г.А. О роли маркетинга в системе стратегического управления предприятия / Г.А. Резник // Российский журнал менеджмента. – 2016. – № 4. С. 17.
7. Christian F. Olejnik Personalmarketing MEMOSYS-Centrum für Systemische Erwachsenenpädagogik, Essen 2011.
8. Manfred Kirchgeorg Zielgruppe – Definition im Gabler Wirtschaftslexikon [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/zielgruppe.html>
9. Thomas Müller Woher nehmen, wenn nicht stehlen? Personalmarketing in der Sozialwirtschaft 17. Juni 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: [http://www.fakd.org/files/symposium\\_mueller2.pdf](http://www.fakd.org/files/symposium_mueller2.pdf)