

Внутренний маркетинг как эффективный инструмент кадрового менеджмента в организации

Статья посвящена анализу современных представлений о развитии концепции внутреннего маркетинга как предпосылки удовлетворения потребностей потенциальных клиентов организации. Рассмотрено содержание основных подходов к определению данной концепции, описаны основные типы и инструменты организации внутреннего маркетинга в компании.

Ключевые слова: концепция внутреннего маркетинга, организация внутреннего маркетинга, маркетинговые инструменты, потребности персонала, клиентоориентированный подход, клиентоориентированный персонал, анкетирование персонала.

Современные подходы к организации эффективной и перспективной деятельности любой организации предполагают ориентацию на три составных части маркетинговой стратегии: внешний маркетинг, внутренний маркетинг и маркетинг взаимоотношений¹.

Во всех этих маркетинговых стратегиях персонал играет ключевую роль. Все возрастающее внимание к персоналу как одному из ключевых факторов успеха компании привело к появлению специального направления, определенного как внутренний маркетинг. В последние годы становится все более очевидным, что внутренний маркетинг – это один из современных методов менеджмента, показывающий достаточную высокую эффективность в работе с персоналом.

Концепция внутреннего маркетинга предполагает, что к сотрудникам (персоналу) нужно относиться как к клиентам, т. е. с

концентрацией внимания на его интересах, а не только как к «инструменту» достижения целей организации и ее руководства, который может быть заменен в любой момент. В самом общем виде концепция внутреннего маркетинга включает следующие основные элементы:

- мотивированный на достижение общего результата и удовлетворенный собственным положением в организации персонал;
- клиентоориентированный подход в работе организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- использование маркетингового подхода в целом и конкретных маркетинговых инструментов к организационной структуре и деятельности организации;
- интеграция работы всех структурных подразделений организации, что предполагает взаимодействие и нацеленность на общий конечный результат².

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основным мотивом внутреннего маркетинга является необходимость выяснения и удовлетворения потребностей сотрудников как предпосылки удовлетворения потребностей потенциальных клиентов организации. И если изначально внимание к персоналу в комплексе маркетинга предлагалось уделять только в сфере услуг, то на сегодняшний день внимание к персоналу касается уже любой сферы деятельности.

Следует отметить, что теория внутреннего маркетинга, включая основную терминологию и понятийный дискурс, находится в стадии формирования. Так, в современной научной литературе есть разные определения внутреннего маркетинга.

Представители североамериканской школы маркетинга Л. Берри и А. Парасураман дают такое определение: «Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг – это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы – продукта в соответствии с потребностями сотрудника – клиента»³.

К. Гренроос, представитель скандинавской школы маркетинга, считает, что «идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников»⁴.

Британские ученые М. Рафик и П.К. Ахмед сформулировали следующее определение: «Внутренний маркетинг – это планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий»⁵.

Российский специалист в данной области Ю.П. Соловьева, обобщая три вышеуказанных основных подхода, определяет внутренний маркетинг как «планомерные действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленных на преодоление сопротивления изменениям, мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников с целью эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через философию создания мотивированного и клиентоориентированного персонала»⁶.

По нашему мнению, в самом общем виде внутренний маркетинг можно представить как комплекс маркетинговых мероприятий, направленный на формирование у сотрудников приверженности ценностям и миссии компании.

Внутренний маркетинг направлен на постоянное совершенствование деятельности компании по нескольким направлениям:

- мотивация сотрудников на высокое качество обслуживания клиентов;
- поиск и привлечение новых высококвалифицированных сотрудников;
- постоянное повышение профессиональных умений и навыков персонала;
- оптимизация процесса взаимодействия структурных подразделений компании для достижения единых (для компании) стратегических целей.

Эти и другие направления деятельности компании, которые специалисты определяют как элементы внутреннего маркетинга, предполагают решение следующих задач:

1) сбор информации по нескольким направлениям: удовлетворенность персонала рабочими условиями; современные тенденции в организации работы специалистов соответствующих профилей; возможные направления поиска квалифицированных работников на рынке труда; современные формы организации управления персоналом и т. п.;

2) постоянная работа с персоналом компании по нескольким направлениям: повышение (если надо) и совершенствование (сохранение высокого) качества обслуживания клиентов; взаимодействие сотрудников друг с другом по различным направлениям

деятельности; повышение «командного духа» посредством организации различных совместных мероприятий и т. п.;

3) организация информирования сотрудников компании по нескольким направлениям: цели и задачи компании и роль каждого сотрудника в их достижении; стратегия компании; решения по оперативному, тактическому и маркетинговому планированию в компании; миссия компании; основные элементы маркетинговой деятельности компании и т. п.;

4) разработка механизма организационной культуры компании по нескольким направлениям: ориентированность на удовлетворение потребностей клиентов; соответствие миссии и стратегии; позиционирование руководства; учет потребностей и мнений персонала и т. п.;

5) помощь в организации управленческого механизма, направленного на формирование: деловых и доверительных отношений между руководством и персоналом; системы повышения квалификации персонала; системы критериев для оценки эффективности работы каждого сотрудника; критериев оптимальной организационной структуры компании; процесса планирования в компании и т. п.

Конечно, вышеперечисленными задачами не ограничивается весь комплекс задач, стоящий перед структурным подразделением компании, обеспечивающим внутренний маркетинг. Важно понимать, что для решения этих задач, как и для достижения поставленных целей, маркетинговые службы компании используют, с одной стороны, классические маркетинговые инструменты, которые используются и во внешней среде. С другой стороны, при решении задач внутреннего маркетинга необходимо использовать методологию и принципы управления персоналом. В данном случае необходимо понимать, что внутренний маркетинг неотделим от управления персоналом, так как затрагивает аспекты деятельности, связанные с работой персонала и организацией управления деятельностью как всей компании, так и ее отдельных структурных подразделений. В практической работе сотруднику или структурному подразделению, проводящим внутренний маркетинг, необходимо очень тесно сотрудничать со службой персонала организации.

Исходя из этого, очень важное значение приобретает вопрос об организации, структурировании и персональной ответственности за процесс внутреннего маркетинга в организации.

В настоящее время специалисты различают несколько типов организации внутреннего маркетинга⁷.

Первый, наиболее распространенный тип предполагает наличие отдельного структурного подразделения, которое осуществля-

ет работы по внутреннему маркетингу. Это может быть как большой департамент, так и только один сотрудник. В данном случае важно, что и для департамента, и для отдельного сотрудника, занимающегося внутренним маркетингом, все другие подразделения компании рассматриваются как клиенты. При этом каждый этап работы конкретного подразделения исследуется на предмет возможного повышения качества работы как данного подразделения, так и организации в целом. Временные рамки в этом случае важны только с точки зрения их наличия, так как повышение качества работы рассматривается и на конкретном этапе, и в рамках стратегии.

Второй тип организации внутреннего маркетинга предполагает концентрацию усилий (в том числе, маркетинговых) всей организации на повышение эффективности работы отдельного департамента или группы сотрудников. Такой тип наиболее востребован в случае выполнения определенным структурным подразделением какой-либо важной задачи в определенный период времени, например разработки нового товара, а все остальные подразделения призваны обеспечить данному подразделению максимально комфортные условия на данный период времени.

Третий тип определяется тем, что внутренний маркетолог (при этом неважно, департамент или отдельный сотрудник) направляет свои усилия на организацию в целом и в долгосрочном периоде, хотя и с учетом наличия этапов выполнения конкретной стратегии.

Четвертый тип предполагает, что все сотрудники организации обучены маркетинговым инструментам и применяют их в своей работе. В этом случае организация как бы является одновременно и «маркетологом» и «рынком», на который направлены его действия. В этих условиях внутренний маркетинг направлен на непрерывное повышение эффективности процессов взаимодействия организации, ее департаментов и отдельных сотрудников.

При этом особое значение имеет позиционирование руководства организации и/или внутреннее позиционирование организации в целом.

Внутреннее позиционирование и основанная на нем корпоративная культура составляют «идеологическую» базу внутреннего маркетинга. Современная высококонкурентная ситуация практически на любом рынке предполагает необходимость наличия собственной позиции, отличающей организацию от конкурентов. Создание такой собственной позиции, называемое позиционированием, является важнейшей задачей маркетологов любой компании. И важно это не только для клиентов, как существующих, так

и потенциальных. Не меньшее значение позиционирование имеет и для сотрудников, причем также и для уже работающих, и потенциальных.

Позиционирование в рамках внутреннего маркетинга тесно увязано с подбором персонала как минимум по двум позициям:

- интересная, известная и отличающаяся от других организация дает большую мотивацию сотрудникам не переходить к конкуренту, который ничем не отличается от других участников рынка;
- всегда есть желающие устроиться на работу в такую интересную организацию, т. е. появляется возможность конкурсного отбора.

Внутренний маркетинг способствует тому, чтобы при приеме кого-либо на работу оценивались не только профессиональные качества кандидата, но и его черты характера, соответствующие (или противоречащие) корпоративной культуре организации, ее миссии и позиционированию.

Но главное, что важно с точки зрения управления персоналом, – это возможность и желание применить маркетинговый подход (т. е. использование маркетинговых инструментов при организации работы персонала) к управлению персоналом.

Для этого можно предложить следующий алгоритм действий (в полном соответствии с задачами внутреннего маркетинга):

- всестороннее изучение потребностей сотрудников всех уровней;
- группировка и оценка выявленных потребностей;
- градация сотрудников в зависимости от выявленных потребностей (не в противовес, а в помощь иерархической структуре);
- осуществление внутреннего позиционирования (т. е. в некотором смысле пропаганда ценностей, стратегии и продуктов компании);
- формирование в сотрудниках внутренней потребности постоянного донесения этих ценностей и, соответственно, продвижение продуктов компании в общественное сознание (т. е. в среду существующих и потенциальных клиентов);
- изучение потребностей сотрудников компании позволяет также, в определенной степени, получить мнение экспертов (в качестве которых и выступают сотрудники) о ситуации на рынке, о предпочтениях потребителей и поведении конкурентов.

Изучение потребностей персонала – это постоянный исследовательский процесс, который должен охватывать все этапы работы

конкретного работника с самого начала трудовой деятельности, вернее даже с момента его приема на работу. И, конечно, такую работу не может проводить самостоятельно только HR-департамент. В этом должен участвовать департамент (или сотрудник), отвечающий за внутренний маркетинг.

В задачи маркетологов в этом случае входят разработка инструментария исследования, проведение исследования, обработка и анализ результатов. Совместно с HR-департаментом проводится градация персонала (как указано выше) и разрабатываются рекомендации для руководства по наиболее эффективному мотивированию сотрудников на повышение качества их работы.

Наиболее распространенным и доступным инструментарием исследования является анкета опроса персонала.

Для получения качественного результата анкета, как и при обычном маркетинговом исследовании мнений потребителей, предполагает наличие нескольких блоков вопросов в основной части. Основными блоками анкеты могут быть:

- удовлетворяющие работников условия труда (заработная плата, наличие и условия иных выплат, социальный пакет; организация рабочего места, график работы и другие условия);
- возможность самореализации работника (долгосрочность контракта, стабильность условий труда, возможность карьерного роста, участие в реализации стратегии компании и другие возможности);
- комфортность внутрифирменных взаимоотношений (взаимоотношения персонала внутри департаментов, взаимоотношения персонала из разных департаментов, взаимоотношения руководителей и подчиненных и другие взаимоотношения);
- претензии и предложения по совершенствованию рабочих условий;
- отношение к работе коллег и руководства.

Анкетирование должно быть направлено как на работающих сотрудников, так и на кандидатов, претендующих на те или иные должности.

В результате можно заранее или в случае возникновения необходимости ответить на вопросы соответствия кандидата или работника требованиям к конкретной должности.

Так, среди прочих вопросов исследование может ответить на вопросы, связанные с наиболее эффективным использованием сильных качеств отдельных сотрудников. Например, определить, кто может работать в отделе продаж, т. е. взаимодействовать с клиентами, а кому лучше предложить работу, не связанную с не-

посредственным контактом с клиентами. Конечно, анкеты для потенциальных кандидатов и уже работающих сотрудников должны быть различными. Так же, как правило, различными должны быть анкеты для кандидатов, только приходящими в компанию, и для кандидатов внутри компании, претендующими на другую (в том числе, более высокую) должность.

При анкетировании персонала важно оставлять возможность ответа на открытые вопросы (т. е. вопросы, предполагающие развернутые ответы, высказывание собственных пожеланий). Также большое значение имеет полная анонимность анкетирования. Немаловажное значение имеет также возможность ранжирования ответов, что позволяет изучить различия в предпочтениях разных категорий персонала и отдельных сотрудников. Так, для некоторых сотрудников, возможно, первостепенное значение имеет постоянный рост заработной платы, например на уровне инфляции, а для других более важное значение имеют социальный пакет и его качественное улучшение.

По мнению специалистов, занимающихся внутренним маркетингом, само анкетирование (или опрос) лучше проводить не маркетологам, а специалистам из HR-департамента, так как специалисты по кадрам, с одной стороны, лучше знают персонал компании, а с другой стороны, их расспросы кажутся более естественными для многих работников. Такая совместная работа (разработка анкеты маркетологами, а проведение опроса кадровиками) подчеркивает тесную связь кадровой и маркетинговой служб при организации внутреннего маркетинга.

Исследование потребностей персонала должно привести к тому, что сотрудники могут быть сгруппированы не только по дивизиональному и/или функциональному принципу, а и в зависимости от их потребностей и интересов. В результате появляется возможность оценки соответствия потребностей конкретного сотрудника и эффективности его работы в зависимости от занимаемой позиции и возложенных на него функций. В данном случае также необходимо тесное сотрудничество кадровой и маркетинговой служб, тем более что системы оценки могут быть различными в разных компаниях. Большинство критериев и параметров оценки разрабатываются в компаниях самостоятельно и с учетом конкретной ситуации. В этой работе активное участие должно принимать и руководство компаний.

Вообще с точки зрения внутреннего маркетинга роль руководства трудно переоценить. Несмотря на важность работы маркетинговой службы и HR-департамента, отношение к внутреннему мар-

кетингу руководства имеет решающее значение, так как эта работа выявляет и недовольство сотрудников условиями работы, а значит, руководством. В то же время само поощрение внутреннего маркетинга руководством показывает, что, например, директору не безразлично мнение и условия труда сотрудников.

По результатам исследования мнений персонала в компании может быть внедрена некая форма CRM (Customer Relationship Management), которая предполагает налаживание обратной связи с клиентами и демонстрирует высокую эффективность. Но если внутренний маркетинг направлен на сотрудника как на клиента, то логично предположить, что обратная связь с таким «клиентом» тоже может быть весьма эффективной и формировать высокую лояльность сотрудников. Например, знание важных моментов в жизни сотрудника и внимание к ним является очень эффективным инструментом повышения результативности работы персонала. Хотя, конечно, это «правило» работает не всегда и не со всеми сотрудниками, но именно внутренний маркетинг позволяет определить для кого это значимо, а для кого – нет. Например, для одного сотрудника важен проявленный интерес со стороны руководства к его проблемам, а для другого важны только заработная плата и график работы. Но, как правило, поддержка сотрудника в каких-то требующих внимания ситуациях очень стимулирует последнего к эффективной работе.

В то же время такое внимание к проблемам сотрудников является частью социальной ответственности компании, которая приобретает все большее значение в современном мире. По мнению многих специалистов, например Ф. Котлера, социальная ответственность является одним из факторов успеха в современном бизнесе. Многие успешные компании одной из своих целей назвали, наряду с получением прибыли, социальную ответственность перед обществом, например защиту природы, заботу по сохранению здоровья граждан. И одним из направлений социальной ответственности выступает защита интересов своих сотрудников. В самом деле, если компания говорит, что она заботится о сохранении здоровья населения, логично предположить, что персонал компании вправе рассчитывать, что такое внимание распространяется и на него, может быть, даже в первую очередь.

Со своей стороны, лояльность сотрудников компании может выражаться в том, что они сами потребляют тот продукт (товар или услугу), который производит их компания. Это имеет очень большое значение и для «внешних» потребителей тоже. Например, после того как новый руководитель компании Harley Davidson стал

пользоваться не мотоциклом, а автомобилем, доверие потребителей стало резко падать, а формирование лояльности сотрудников к продуктам компании (как отмечалось выше) является одной из задач внутреннего маркетинга.

Лояльность сотрудников проходит определенные этапы, и именно через инструменты внутреннего маркетинга формируется действительная лояльность. Сначала идет адаптация сотрудника к правилам компании, к другим ее сотрудникам и т. д. Через различные мероприятия, в том числе направленные на мотивацию сотрудника, в нем формируется первоначальная лояльность. Сотрудник уже ощущает себя частью компании, хотя фактически еще не стал ее неотъемлемым звеном и не всегда принимает участие в различных мероприятиях компании. Затем приходит этап принадлежности к компании, участие сотрудника в большинстве ее мероприятий, не только связанных с его непосредственными обязанностями. В итоге работник может прийти до этапа приверженности компании, когда сотрудник является важным звеном в ее налаженной деятельности, активно ее развивает и является проводником идей компании во внешней среде. При этом очень важное значение имеет то, на каком уровне лояльности по отношению к компании находится ее руководство, причем как фактически, так и по мнению сотрудников. Формирование такого мнения и позиции руководства также является прерогативой внутреннего маркетинга.

Естественно, работы, проводимые в рамках внутреннего маркетинга, как и любой другой инструмент, используемый в деятельности компании, необходимо оценивать. К основным показателям, по которым оцениваются результаты внутреннего маркетинга компании, можно отнести следующие:

- качественные (улучшение обратной связи с сотрудниками; продуцирование сотрудниками новых идей, направленных на совершенствование работы всей компании; хороший микроклимат в коллективе и т. п.);
- количественные (число предложений от сотрудников по совершенствованию работы; количество организованных мероприятий, направленных на формирование «командного» духа; рост положительных мнений сотрудников, полученных в ходе опросов и т. п.);
- стратегические (приверженность сотрудников целям и миссии компании; понимание стратегии компании и участие в ее реализации; осознание социальной ответственности компании перед обществом и т. п.).

В целом можно отметить, что внутренний маркетинг является современным и действенным инструментом повышения эффективности работы любой организации вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности.

Примечания

- ¹ *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2005.
- ² *Ahmed P.K., Rafiq M.* Internal Marketing (Chartered Institute of Marketing). L.: Routledge, 2013.
- ³ *Berry L.L., Parasuraman A.* Marketing Services: Through Quality. N. Y.: Free Press, 1991. P. 299.
- ⁴ *Gronroos C.* Internal marketing-theory and practice // Services marketing in changed environment / Т.М. Bloch (ed.); American Marketing Association. Chicago, 1985. P. 41–47.
- ⁵ *Ahmed P.K., Rafiq M.* Op. cit.
- ⁶ *Соловьева Ю.П.* Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 125–132.
- ⁷ *Foreman S., Money A.* Internal marketing: Concepts, measurement and application // Journal of Marketing Management. 1995. Vol. 11. №. 8. P. 755–768.