Содержание

**Введение 3**

**Глава I 5**

Место внутреннего маркетинга в системе маркетинга организации 5

Сегментирование внутреннего рынка 7

**Глава II 10**

Внутренний маркетинг - инструмент совершенствование организационной структуры компании 10

Метод планирования внутреннего маркетинга 14

**Глава III**  **20**

Программа повышения лояльности 20

Внутренний маркетинг - современный инструмент управления 24

Комплекс внутреннего маркетинга 27

Внутренний маркетинг и управление персоналом 31

**Заключение 39**

**Список литературы 43**

Введение

Развитие экономики в России и активные связи с мировым сообществом дают предпосылки для развития конкурентной борьбы у компаний за целевого покупателя. В настоящее время рыночная привлекательность компании зависит не только от цены и качества производимой продукции, но и от состава и качества нематериальных активов. Не пос­леднее место среди этих активов занимает имидж компании. Его влияние и ин­формационная открытость организации занимают не последнее место в оценке бизнеса даже в неразвитой российском практике. Таким образом, в настоящее время изучение данного направ­ления является достаточно актуальным, так как обеспечить рост и укрепление имиджа компании можно различными cпocoбами. Опыт зарубежных компаний показывает, что определяющим фактором все же является персонал на всех уровнях иерархии управления.

В данной работе нашей целью является выявить результаты влияния внутреннего маркетинга на увеличение стоимости компании, то есть повышения уровня ее капитализации, а также рассмотреть внутренний маркетинг, как инструмент усовершенствования уровня управления организацией. Для этого нам необходимо:

* Выявить место внутреннего маркетинга в системе маркетинга организации;
* Определить сегментирование внутреннего рынка компании;
* Установить влияние внутреннего маркетинга на совершенствование организационной структуры компании;
* Выяснить способ планирования внутреннего маркетинга;
* Описать метод повышения лояльности персонала компании;
* Рассмотреть внутренний маркетинг как современный инструмент управления.

Таким образом, мы можем сказать, что для России способами по­вышения стоимости компании может стать не только объединение и интеграция, раз­мещение акций на биржах и обеспечение информационной открытости, но и грамотное корпоративное управление. В том числе и внут­ренний маркетинг, как один из современных аспектов менеджмента, наиболее приме­нимый в работе с персоналом и в управлении качеством.

Практическая значимость работы определяется тем, что полученные результаты могут быть использованы в работе государственных и частных предпринимателей Российской Федерации, сотрудничающих с иностранными государствами для повышения их конкурентоспособности на международном рынке.

Глава I

Место внутреннего маркетинга в системе маркетинга организации

Маркетинговая деятельность любой организации, особенно занимающейся предоставлением услуг, включает внешний маркетинг, направленный из организации на ее клиентов и реализуемый данной организацией в целом, интерактивный маркетинг и внутренний маркетинг[[1]](#footnote-1).

Когда идет речь об использовании концепции маркетинга в деятельности какой-то организации, то имеется ввиду внешний маркетинг. Интерактивный маркетинг — это вид маркетинга, осуществляемого непосредственно персоналом организации, осознавшим, что лояльность потребителей зависит в значительной мере от качества взаимоотношений между персоналом и клиентом. Внутренний маркетинг - маркетинг, осуществляемый внутри организации и направленный на эффективное обучение и мотивацию труда сотрудников, непосредственно осуществляющих контакты с клиентами и обеспечивающих поддержку этих контактов, а также на создание условий, при которых сотрудники работают как единая команда, обеспечивая наиболее полное удовлетворение запросов клиентов. Внутренний маркетинг, ориентированный на внутренний рынок организации, предшествует внешнему и интерактивному маркетингу. На практике может оказаться бесполезным продвигать на рынок какой-то продукт, если персонал организации не в состоянии обеспечить его высокое качество. Целью внутреннего маркетинга является создание настоящей команды, то есть людей, чье пристрастие к своему делу превосходит рамки должностных обязанностей. Они определяют содержание своей работы под углом зрения обслуживания внешних клиентов. Такие люди уже не воспринимают свою работу как набор конкретных заданий, сформулированных руководством. Вместо этого их понимание работы включает все, что они способны сделать по обслуживанию клиентов.

Поскольку каждый сотрудник индивидуален и имеет собственное мнение и отношение к тому или иному факту, качество услуг, предоставляемых внешним клиентам, неодинаково, непостоянно и неотделимо от людей, предоставляющих эти услуги. Внутренний маркетинг как раз и направлен на создание условий предоставления услуг высокого качества.

Решение этих задач осуществляется с помощью методов, заимствованных из внешнего маркетинга, но применяемых к участникам внутреннего рынка, например, маркетинговых (социологических) исследований, сегментации и позиционирования, маркетинговых коммуникаций, разработки стратегии и тактики по отношению к персоналу и др.

Часть этих задач решается также в рамках организации эффективного управления персоналом. Об этом подробнее речь пойдет ниже.

Сегментирование внутреннего рынка

Один из шагов по реализации внутреннего маркетинга заключается в сегментировании участников внутреннего рынка. В отличие от традиционного для кадрового управления структурного сегментирования сотрудников, целью которого является рациональное распределение функциональных обязанностей, основой сегментирования в рамках внутреннего маркетинга является место и значение сотрудника в процессе оказания услуги клиенту.

Задачей сегментирования участников внутреннего рынка организации является достижение высокого качества работы сотрудников в процессе всей цепочки создания услуги за счет совершенствования внутриорганизационных коммуникаций и выработки наиболее эффективной мотивационной политики.

Во внутреннем маркетинге можно сегментировать участников по двум основаниям:

1. взаимодействие с клиентом (контактный - неконтактный персонал);

2. роль в процессе оказания внутренних услуг (поставщик - потребитель).

В результате сегментирования по принципу непосредственного взаимодействия с клиентом можно построить так называемую «карту участников внутреннего рынка». Данная карта может рассматриваться в двух вариантах: обобщенная карта, то есть в разрезе структурных подразделений организации, и уточненная карта, то есть построенная в разрезе отдельных сотрудников или групп сотрудников, выполняющих одинаковые функции.

В результате проведения сегментирования структурных подразделений и сотрудников по принципу непосредственного вовлечения в контакт с клиентами выделяется часть сотрудников, качество работы которых непосредственно влияет на качество предоставляемой услуги, и, следовательно, на этих сотрудников в первую очередь должны быть направлены методы управления персоналом и внутреннего маркетинга, Например, в организации непосредственно взаимодействуют с клиентами отделы продаж, маркетинга, сервисного обслуживания.

К неконтактному персоналу, как правило, относятся сотрудники бухгалтерских, кадровых, юридических, планово - аналитических, информационных и других подразделений организации.

Поставщиком внутренней услуги является тот сотрудник (или группа сотрудников, выполняющая одинаковые функции), от результатов работы которого зависит выполнение работы другого сотрудника, который является соответственно потребителем внутренней услуги. Особенность сегментирования сотрудников по принципу «поставщик-потребитель внутренний услуги» заключается в том, что один и тот же сотрудник может являться поставщиком услуги по отношению к одному или нескольким сотрудникам и в то же время быть потребителем услуги по отношению к другим сотрудникам.

В отличие от сегментирования «контактный - неконтактный персонал», в результате которого выявляется персонал, ответственный за качество услуги уже на конечном этапе ее оказания, то есть при непосредственном взаимодействии с клиентом, главная задача сегментирования «поставщик - потребитель» заключается в выявлении персонала, ответственного за качество услуги еще на этапе ее создания и подготовки к продаже клиенту.

Персонал, как и внешние покупатели, имеют различные профессии, статусы, цели, потребности и жизненные позиции, эти признаки также могут использоваться более глубоком проведении сегментирования. Кроме того, при формировании внутренних сегментов персонала возможно использование признаков, лежащих в основе мотивационной теории Мак-Грегора (теории X и У), поскольку очевидно, что отношения сотрудников к работе в существенной мере зависят подходы к мотивации эффективного труда.

Результаты сегментирования найдут применение при планировании индивидуальной работы на этих сегментах по повышению качества предоставляемых услуг, формировании у представителей каждого сегмента схожих реакций на мотивационную деятельность руководства.

Глава II

Внутренний маркетинг - инструмент совершенствование организационной структуры компании

Стратегической целью внутреннего маркетинга является создание внутренней среды организации, способствующей развитию мотивированного и клиентоориентированного персонала. Основой для этого является эффективная организационная структура управления. Ниже понятие «организационная структура управления» трактуем в широком смысле, то есть включающую как формальную организационную структуру, так и механизмы эффективного использования заложенных в ней возможностей.

Сотрудники для достижения главной задачи - выполнения качественной работы и удовлетворения клиентов - должны осознать свое место в структуре организации свои индивидуальные цели и задачи, решение которых влияет на достижение конечной цели функционирования организации, оценить свои перспективы и степень заинтересованности в результатах работы.

Значение внутреннего маркетинга заключается в том, что в ходе проведения социологических исследований внутри организации происходит выявление признака неформальной системы управления и причин неудовлетворения сотрудниками формальной системой управления. На основе полученных результатов руководство может вносить соответствующие изменения в организационную структуру организации.

Внутренний маркетинг - это интеграционный механизм управления, и руководство организации должно стремиться к созданию социально ориентированных механизмов функционирования структуры организации, которые основаны на:

1. тесных взаимоотношениях и доверии между сотрудниками (внутренним клиентами) и внутренними поставщиками (руководством). Кроме обеспечения основы для оперативных решений, доверие создает базу для успешной деятельности организации в длительной перспективе, формируется среда, которая способствует развитию тесных человеческих взаимоотношений. Эти условия благоприятствуют сплочению людей как в подразделениях, занимающихся обслуживанием внешних клиентов, так и в организации в целом;

2. обеспечении высокой эффективности работы, в том числе и за счет уравновешенности социальных взаимоотношений в коллективе;

3. взаимосвязи корпоративных интересов и интересов отдельных руководителей и сотрудников. Высшее руководство должно стремиться ставить такие цели и использовать такие мотивационные механизмы, которые позволили бы каждому удовлетворять свои собственные интересы и одновременно - общие интересы организации;

4. прозрачности проводимой в организации политики и принимаемых решений. Такой подход помогает повысить сплоченность коллектива, снижает вероятность возникновения неформальных контрпродуктивных групп.

Организационная структура в свою очередь существенно влияет на эффективность внутреннего маркетинга. Здесь необходимо решить вопрос о том, кто должен заниматься внутренним маркетингом. Это может быть или отдельное структурное подразделение, или наделение функциями внутреннего маркетинга отдельного сотрудника, например в составе отдела маркетинга или отдела кадров.

В любом случае при совершенствовании организационной структуры необходимее подключить к реализации внутреннего маркетинга кадровую службу, так как решение задач внутреннего маркетинга начинается уже на этапах отбора, обучения и адаптации персонала.

При изменении организационной структуры происходит также изменение организационной культуры. Так, в работе говорится о том, что реализация технологии организационного развития и изменение оргструктуры в отдельных банках сопровождаются «движением» от корпоративной к индивидуалистской модели организационной культуры. Данное положение может быть расширено на все организации, для которых задачи повышения эффективности внутреннего маркетинга являются актуальными.

Корпоративная организация берет на себя ответственность за своих членов, за человека. В этой связи она «всегда права». Если работник в чем-то принципиально не согласен с организацией, борьба за свое мнение нередко заканчивается его уходом. Борьба за сторонников в корпоративной организации больше развивает политические способности у руководителя, чем профессиональные и деловые навыки и умения. Доминирует лояльность по отношению к организации, приветствуется послушание исполнительность, игнорируется критика.

Противоположной моделью является индивидуалистская организация. Ее отличает сочетание конкуренции и кооперации в деятельности сотрудников, наличие децентрализованных структур с «центрами прибыли», действительное участие работников управлении, открытые деловые коммуникации. Все в организации начинает строиться вокруг человека. Под его способности ищется или создается работа, выбираются методы мотивации.

Метод планирования внутреннего маркетинга

Внедрение внутреннего маркетинга, а если он используется, то повышение его эффективности, следует рассматривать как стратегическую задачу, которую практически невозможно решить в краткосрочной перспективе. Так же, как и формирование корпоративной культуры, - это долгий и сложный процесс. При этом план создания поддержания внутреннего маркетинга (план внутреннего маркетинга) в общем не отличается от принципов разработки различных планов организации, включая план маркетинга, в основе их лежит системная логика принятия решений. При разработке плана она заключается в следующем:

1. Декларирование миссии организации.

2. Построение дерева целей организации, на одном из уровней которого появляются цели внутреннего маркетинга, вытекающие из целей развития организации в целом.

3. Выявление, оценка и выбор стратегий достижения целей.

4. Разработка комплекса стратегических, тактических и оперативных мероприятий, направленных на реализацию выбранных стратегий.

Можно предложить следующую структуру целей внутреннего маркетинга, определяющих главные направления его реализации. Общей целью внутреннего маркетинга является создание коллектива единомышленников, чье пристрастие к своему делу превосходит рамки должностных обязанностей. Сотрудники определяют содержание своей работы под углом зрения обслуживания внешних клиентов. Эту общую цель можно детализировать на следующие подцели:

1. Усиление рыночной ориентации путем создания внутреннего рынка организации, включающей:

* Карьерное продвижение сотрудников на основе конкуренции их профессиональных способностей.
* Усиление ориентации на внешних клиентов.
* Учет в кадровой работе внешних конкурентов.

2. Усиление ценностной ориентации сотрудников организации, включающей:

* Формирование единых ценностей у сотрудников организации исходя из задачи эффективного обслуживания внешних клиентов.
* Создание организационной культуры, способствующей клиентоориентированности.
* Снижение текучести кадров, обеспечение высокой дисциплины труда, инициативности и ответственности персонала, оказывающего услуги внешним клиентам.
* Оценка эффективности внутриорганизационных отношений под углом зрения повышения качества отношений с внешними клиентами.
* Подбор персонала и ориентация его обучения управлению ситуациями при взаимодействии с клиентами.

3. Повышение степени удовлетворенности сотрудников своей работой:

* Создание современных рабочих мест, обеспеченных необходимыми организационно-техническими и информационными средствами.
* Использование методов мотивации, стимулирующих эффективную работу и ориентацию на внешних клиентов.
* Сбор информации о работе и потребностях персонала, рассматривая его в качестве внутренних клиентов, с акцентом на его отношениях с внешними клиентами.

Особенность разработки плана внутреннего маркетинга заключается в том, что по сравнению с разработкой других планов необходимо значительно в большей степени учитывать личностные и профессиональные характеристики персонала организации, его интересы. Эта особенность касается всех этапов разработки планов, начиная с выбора целей внутреннего маркетинга, формулирования стратегий, определения содержания отдельных плановых мероприятий и заканчивая оценкой результатов выполнения плана. Для реализации этих особенностей можно предложить использовать идеи патисипативного планирования и планирования по целям.

Патисипативное планирование основано на участии всех сотрудников в планировании деятельности подразделения. На каждом уровне управления создаются советы. Руководитель каждого подразделения подчинен по плановой линии соответствующему совету. Каждый совет выполняет следующие функции:

1. координирует (по горизонтали) планы нижестоящего уровня;

2. объединяет (по вертикали) планы данного уровня и соседних уровней сверху и снизу;

3. формирует политику подчиненного ему подразделения;

4. проводит оценку подотчетного руководства.

На нижнем уровне все члены подразделения являются членами совета своего уровня. Совет в вершине состоит из руководителя организации, его непосредственных подчиненных, представителей внешних групп влияния и представителей каждого уровня управления, включая низший. Его представители избираются на определенный срок. Все это придает управлению демократический характер: каждое лицо в организации, имеющее власть над другими, подотчетно их коллективному контролю, предотвращает произвол руководства, способствует созданию в организации благоприятного психологического климата. Изложенное во многом помогает реализации внутреннего маркетинга в организации.

Применение идей планирования внутреннего маркетинга по целям во многом основано на подходах патисипативного планирования, но в упрощенном варианте исполнения. Нет необходимости создавать советы по планированию. Руководители при оценке результатов выполнения планов за истекший период планирования и разработке их на следующий плановый период должны садиться «за стол переговоров» по отдельности с каждым своим подчиненным, ставя перед ними цели и учитывая мнения.

Формирование плана при активном участии сотрудников можно увидеть на примере организации корпоративной культуры одного из крупных российских предприятий. Оно включает следующие основные аспекты:

• во время проведения отборочных интервью дается представление как благоприятных, так и неблагоприятных аспектов работы в «реалистичном виде»;

• принимаются меры по адаптации новых сотрудников к кадровой политике организации, и прежде всего следование ключевым ценностям организации и соблюдение стандартов эффективной работы, качества обслуживания потребителей;

• стимулируется использование планов личного развития, в которых прописаны способы достижения непрерывного повышения эффективности труда, главным образом путем самостоятельного обучения;

• стимулируется максимально возможное количество контактов между менеджерами и сотрудниками для достижения взаимного понимания;

• проводится общая политика «прозрачности», способствующая информированию работников по всем касающимся их вопросам, разъяснению причин происходящего и возможных последствий для занятости и перспектив развития;

• разрабатываются процедуры, направленные на работу с жалобами, разъяснение политики продвижения и увольнения, дисциплинарных взысканий;

• разрабатываются системы вознаграждения, которые будут реализовываться на основе равенства, справедливости и стабильности во всех аспектах оплаты и стимулирования.

Учитывая, что содержание деятельности в области управления персоналом и внутреннего маркетинга имеет больше общего, нежели между внешним и внутренним маркетингом, можно решать задачи внутреннего маркетинга в плане работы отдела кадров (управления персоналом). Возможно также включение отдельных задач внутреннего маркетинга в планы индивидуальной работы руководителей и сотрудников. Разработка самостоятельного плана внутреннего маркетинга как самостоятельного документа нецелесообразна.

Одним из важных направлений совершенствования внутреннего маркетинга является повышение лояльности руководителей и сотрудников, занимающихся обслуживанием внешних клиентов. Содержание работ в данной области может быть представлено комплексом отдельных мероприятий повышения лояльности контактного персонала и персонала, оказывающего поддержку контактному персоналу. Такой комплекс мероприятий может называться программой повышения лояльности.

Глава III

Программа повышения лояльности

Программа повышения лояльности основана на использовании понятия «лояльность» применительно к управлению персоналом организации. «Лояльность подразумевает взаимодействие - долгосрочные отношения потребителя с компанией». Акцент на долгосрочные отношения является важным также для внутреннего маркетинга.

Существуют различные классификации лояльности. Охарактеризуем отдельные типы лояльности, в наибольшей степени соответствующие концепции внутреннего маркетинга:

1. Истинная лояльность возникает тогда, когда сотрудник удовлетворен работой и не намерен ее менять. Эта часть сотрудников наименее чувствительна к действиям организаций-конкурентов.

2. Ложная лояльность проявляется тогда, когда сотрудник продолжает работать в организации, но при этом не демонстрирует ни удовлетворения работой, ни привязанности к организации. Данная лояльность возникает в связи с временной невозможностью сменить место работы. При первом удобном случае подобный сотрудник сменит место работы.

3. Латентная (скрытая) лояльность проявляется в ситуациях, когда сотрудник высоко оценивает возможность работать в данной организации, но не имеет в данный момент такой возможности, однако, когда у него появляется такая возможность, он немедленно переходит на работу в данную организацию.

4. Отсутствие лояльности — состояние, при котором сотрудник имеет отрицательное мнение об определенной организации и продолжает в ней работ в силу каких-то обстоятельств.

Таким образом, исходя из вышесказанного можно сделать несколько выводов:

1. Данные типы лояльности наиболее четко выражают ситуации, с которые сталкиваются организации при управлении персоналом, и в частности при реализации концепции внутреннего маркетинга.

2. На основании имеющихся данных организации могут строить отношения с сотрудниками, испытывающими разные типы лояльности, по-разному а именно:

• отношения с сотрудниками, которые относятся к типу «истинная лояльность», должны строиться на основе поддержания их взглядов на работу в данной организации;

• с сотрудниками, чья лояльность относится к типу «ложная», отношения должны строиться на создании положительного имиджа организации и надлежащих условий работы;

• для сотрудников, работающих в других организациях и представляющих интерес для данной организации, и чья лояльность относится к типу «латентная», необходимо создать условия для перехода на работу в данную организацию. Эти новые сотрудники могут перейти в разряд «истинно лояльных»;

• если организация выявляет нелояльных сотрудников, то ей лучше будет от них избавиться, как только им найдется подходящая замена.

Исходя из изложенного можно констатировать, что лояльность персонала достигается, если сотрудник:

1. имеет устойчивое предпочтение данной организации другим организациям - конкурентам;

2. имеет желание связать свою дальнейшую судьбу с работой в данной органзации;

3. для этого у сотрудника должно возникнуть чувство удовлетворенности своей работой;

4. сотрудник не должен быть чувствительным к предложениям организаций - конкурентов.

Выделяют два подхода к определению лояльности. Первый основывается на рассмотрении лояльности как определенного типа поведения потребителя, выражающегося в длительном взаимодействии с компанией и совершении повторных покупок. Для внутреннего маркетинга лояльность с точки зрения поведенческого подхода проявляется в длительном взаимодействии с организацией, говоря другими словами, в низкой текучести кадров и в высокой эффективности работы персонала, подход, однако, имеет явный недостаток: он учитывает только результаты поведения (низкая текучесть кадров, высокая эффективность работы), но не раскрывает причины такого поведения сотрудников.

Преодолеть указанный недостаток попытались авторы, предложившие иной подход, согласно которому лояльность рассматривается как предпочтение потребителей, формирующееся в результате обобщения чувств, эмоций, мнений относительно услуги (или ее поставщика). В нашем случае это проявляется относительно деятельности администрации организации по отношению к внутреннему персоналу. Таким образом, лояльными являются те сотрудники, которые положительно относятся к деятельности администрации, предлагаемым ею внутренним услугам. Это положительное отношение выражается предпочтением, отдаваемым внутренним услугам данной организации в сравнении с конкурентами, причем это предпочтение устойчиво во времени.

При разработке мер по повышению лояльности персонала руководителям надо учитывать наличие у сотрудников альтернатив смены работы. Одной из возможных причин, по которой сотрудники не меняют место работы, является тот факт, что они чувствуют, что альтернативы также плохи. Оценка данного места работы происходит неотрывно от оценки других конкурирующих мест. Кроме того, необходимо помнить, что высокая степень удовлетворенности не всегда означает, что отношение сотрудника к работе в данной организации может не измениться. Если сотрудник видит конкурирующую организацию в более выгодном свете, и в ней готовы принять его на работу, то он может согласиться на это предложение.

При планировании мероприятий внутреннего маркетинга в рамках программы повышения лояльности можно использовать традиционные методы материального морального вознаграждения, применяемые в практике управления персоналом. Особенность их реализации при выработке мер по повышению лояльности заключается в том, что они ориентированы на повышение качества услуг, предоставляемых персоналом клиентам организации, повышение квалификации персонала в области маркетинга, оценку эффективности работы персонала с учетом его вклада в решение внешнего маркетинга.

Внутренний маркетинг - современный инструмент управления

Внутренний маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала.[[2]](#footnote-2) Очевидно, что для того чтобы обозначить отличие внутреннего маркетинга от управления персоналом, необходимо в данное высказывание ввести добавление о том, что речь идет об удовлетворении потребностей внутренних клиентов с целью создания для них лучших условий по обслуживанию внешних клиентов.

Большинство определений внутреннего маркетинга, отличаясь в деталях, сводятся к единой мысли, заключающейся в выявлении и удовлетворении потребностей сотрудников, что является предпосылкой для удовлетворения потребностей внешних клиентов. Чтобы эффективно удовлетворять потребности внешних клиентов, быть конкурентоспособной на рынке, организация, прежде всего, должна эффективно удовлетворять потребности своих внутренних клиентов — персонала, обеспечивать эффективные взаимоотношения внутри организации.

Одним из главных понятий внутреннего маркетинга является понятие внутреннего рынка как места обмена ценностей, предоставляемых внешним клиентам персоналом организации, на материальное и морально-социальное вознаграждение, предоставляемое им руководством организации. Важной функцией внутреннего маркетинга является развитие у всех сотрудников ориентации на рынок. Рыночная ориентация в данном случае рассматривается в двух аспектах:

1. ориентация на клиента, т.е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;

2. ориентация на конкурентов, т.е. сотрудники организации должны иметь информацию о конкурентах организации, знать их сильные и слабые стороны, использовать эту информацию для более полного удовлетворения клиентов.

Таким образом, внутренний маркетинг основан, с одной стороны, на том, что персонал — это ресурс организации, необходимый для достижения ее целей, с другой стороны, персонал — это одна из важнейших клиентских групп организации, потребности которой необходимо удовлетворять.

Результатом внутреннего маркетинга становится взаимодействие внутренних поставщиков и потребителей. Идея выделения в составе персонала внутренних поставщиков и потребителей прослеживается практически у всех авторов, обсуждающих вопросы внутреннего маркетинга. При этом в большинстве случаев один и тот же сотрудник (группа сотрудников, отдел и т.д.) выполняет одновременно функции и внутреннего поставщика, и внутреннего потребителя.

Ориентация организации на персонал (внутренних клиентов) является одним главных факторов успеха на внешнем рынке. Она вытекает из следующего:

1. качество услуг основано на создании ценности услуги;

2. повышение качества внутриорганизационных взаимоотношений в конечном счете положительно влияет на качество отношений с внешними клиентами;

3. объектом ориентации на внутренних клиентов (внутренней ориентации) являются взаимоотношения между отдельными сотрудниками и отделами организации процессе создания ценности услуг;

4. целью внутренней ориентации организации является обеспечение добавочной ценности на каждом этапе ценностной цепочки.

Резюмируя изложенное, можно сказать, что внутренний маркетинг — это планомерные действия по использованию маркетинговых инструментов внутри организации, направленных на мотивацию и межфункциональную интеграцию клиентоориентированного персонала, преодоление сопротивления изменениям в целях эффективного удовлетворения потребностей внешних клиентов.

Комплекс внутреннего маркетинга

Концепция внутреннего маркетинга может быть рассмотрена по аналогии с традиционным комплексом маркетинга («4P» — product, price, place, promotion). Комплекс внутреннего маркетинга включает следующие элементы:

1. Продукт — это работа, предлагаемая организацией сотруднику. Организация «предлагает» особый продукт — должность в организации с ее специфическими задачами, правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом.

Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта (содержание работы, ее объем, творческий характер работы, временной график ее выполнения, уровень самостоятельности принятия решений и др.) соответствуют ожиданиям персонала.

2. Цена внутреннего продукта - это стоимость материальных, социальных и других благ, получаемых сотрудниками за свою работу. Другими словами, цена внутреннего продукта определяется степенью стимулирования труда сотрудников.

3. Место (способ доведения внутреннего продукта) - правильное распределение сотрудников и поручаемой им работы, внутри организации. Данный компонент рассматривается, прежде всего, с точки зрения эффективности организационной структуры и распределения задач, прав и ответственности.

4. Продвижение внутреннего продукта — это создание системы эффективных маркетинговых коммуникаций между участниками внутреннего рынка. В то же время наряду с маркетинговыми коммуникациями следует рассматривать обще организационные коммуникации. В их систему входит три типа коммуникаций

* контактного персонала между собой;
* контактного и неконтактного персонала;
* неконтактного персонала между собой.
* руководителей и контактного и неконтактного персонала, а также коммуникации между руководителями разных структурных подразделений организации.

Задачей внутреннего маркетинга является анализ формальных и неформальных внутренних коммуникаций с целью выявления эффективности и целесообразности коммуникаций для качественной работы персонала.

Использованию методов маркетинговых коммуникаций во внутреннем маркетинге предполагает применение следующих методов:

* стимулирование сбыта (продаж);
* персональная (личная) продажа;
* связи с общественностью (паблик рилейшенз);
* стимулированием сбыта (продаж);
* реклама

Под стимулированием сбыта во внутреннем маркетинге понимаются краткосрочные поощрительные меры, способствующие «продаже» работы сотрудникам организации, например, предоставление дополнительной оплаты или других льгот за выполнение внеплановой, особо важной работы.

Под персональной продажей понимается устная презентация работы руководителем в разговоре с одним или несколькими потенциальными внутренними покупалями с целью ее продажи. Является эффективным инструментом продвижения работы-продукта на определенных этапах ее сбыта, когда личные контакты руководства с сотрудниками организации могут являться более эффективными методами мотивации, чем методы стимулирования продаж. Кроме того, методы персональной продажи используются в ходе собеседования при найме на работу.

Достоинства персональной продажи, главным образом, обусловливаются тем, происходит непосредственная встреча руководителя с сотрудниками. Личный характер встречи позволяет точнее понять запросы сотрудников, разъяснить им позиции и возможности организации, в выгодном свете представить продаваемые работы, ликвидировать недопонимание, установить доверительные отношения, носящие долгосрочный характер.

На наш взгляд, во внутреннем маркетинге связи с общественностью, прежде все направлены внутрь организации (используется внутренняя функция связей с общественностью). Под общественностью в данном случае понимаются различные сотрудники различных подразделений организации, включая контактный персонал. Внутренняя функция направлена на создание и поддержание корпоративной социальной ответственности внутри организации, в особенности по удовлетворению потребностей внешних клиентов. Речь идет о высокой репутации организации среди ее персонала, формировании благожелательного климата внутри организации, поддержании чувства ответственности и заинтересованности в делах администрации.

Во внутреннем маркетинге может также использоваться и внешняя функция связей с общественностью, направленная для устройства на работу в организацию высококвалифицированного персонала.

Что касается рекламы, то во внутреннем маркетинге активнее используется в внутренняя реклама по сравнению с внешней рекламой. Наиболее эффективной является печатная информативная реклама в виде различных внутренних информационных материалов, во многом совпадающих с материалами по связям общественностью. Внешняя реклама направлена на привлечение в организацию новых сотрудников. Цели этой рекламы во многом идентичны с имиджевой рекламой opгaнизации в целом.

Внутренний маркетинг и управление персоналом

Как было отмечено выше, одной из главных задач внутреннего маркетинга является обеспечение эффективных взаимоотношений внутри организации, создание благоприятных условий для работы персонала. Специалисты отмечают существование зависимости качества предоставляемых услуг и удовлетворения внешних клиентов от качества работы и удовлетворения сотрудников, оказывающих эти услуги[[3]](#footnote-3). Решение данной задачи требует методологического и практического сближения управления персоналом и маркетинга.

Внутренний маркетинг играет важную роль в интеграции маркетинговой и кадровой политики, при этом персонал рассматривается как потенциальный ресурс для реализации маркетинговых функций.

Можно назвать следующие главные задачи, которые являются общими для внутреннего маркетинга управления персоналом:

1. Преодоление сопротивления со стороны персонала нововведениям. При внедрении каких-либо нововведений руководство организации, как правило, сталкивается с трудностями, связанными с персоналом (непониманием, нежеланием и т.д.).
2. Уменьшение изоляции подразделений организации и межфункциональных разногласий. Рафик и Ахмед рассматривают внутренний маркетинг как механизм реализации стратегии и средство интеграции межфункциональных интересов различных отделов организации[[4]](#footnote-4).
3. Ориентация на персонал, учет его интересов. Исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей.[[5]](#footnote-5)
4. Развитии руководством благоприятного для работы климата психологической поддержки, помощи, дружбы, взаимного доверия и уважения.

Гринли и Фокселл[[6]](#footnote-6) важное значение при ориентации на персонал придают следующим ключевым элементам:

* исследования интересов персонала;
* оценка руководством понимания интересов персонала;
* планирование стратегий, касающихся интересов персонала.

Н. Лингс рассматривает внутренний маркетинг в двух аспектах: личностном и процессуальном.

Личностный подход основан на концепции управления персоналом (HRM - Human Resource Management). Предполагается, что успех внешнего маркетинга зависит (в определенной части) от того, достаточно ли удовлетворен и мотивирован персонал и, прежде всего, контактный персонал, так как именно от него в значительной степени зависит восприятие приобретаемой услуги.

Таким образом, внутренний маркетинг - это применение философии и практики маркетинга к людям, обслуживающим внешних клиентов.

Процессуальный подход к внутреннему маркетингу использует концепцию всеобщего управления качеством (TQM — Total Quality Management). Если управление персоналом в качестве одной из своих задач рассматривает управление качеством, то одним из объектов управления внутреннего маркетинга является процесс оказания качественных услуг, в котором каждый отдел (сотрудник) организации рассматривает другой отдел (другого сотрудника), пользующийся результатом работы первого, в качестве внутреннего потребителя и старается удовлетворить своего внутреннего потребителя, предоставляя ему качественную услугу.

Одним из управленческих факторов, оказывающих сильное влияние на возможности эффективную деятельность является организационная (корпоративная) культура. Внутренний маркетинг рассматривается как один из инструментов формирования корпоративной культуры, где отношения руководства и сотрудников строятся на тех же основаниях, что отношения организации с внешними клиентами и при этом используются инструменты маркетинга. Внутренний маркетинг в этом случае обеспечивает высокие стандарты качества на всех этапах создания ценности, а не только на стадии выпуска конечного продукта. Соответственно, внутренний маркетинг рассматривается как один из инструментов управления качеством.

Внутренний маркетинг играет существенную роль в формировании конструктивной организационной культуры

1. Помогает наладить внутри организации конструктивные коммуникации на основе учета желаний и возможностей сотрудников. С точки зрения внутреннего маркетинга сотрудники являются стратегическими «покупателями».

2. Способствует созданию продуктов высокого качества как следствие понимания персоналом стратегических целей организации, желание участвовать в их достижении.

Организационная культура является составной частью нематериальных активов организации, влияющих на рыночную стоимость организации. Таким образом, использование внутреннего маркетинга при формировании организационной культуры возможность повысить рыночную стоимость организации.

В управлении персоналом также используется понятие «внутрифирменный рынок труда». Основное назначение внутрифирменного рынка труда заключается в создании условий для карьерного продвижения сотрудников на основе конкуренции их профессиональных способностей. Отсюда вытекает, что понятие «внутреннего рынка» в управлении персоналом является более узким по сравнению с его использованием во внутреннем маркетинге. Поэтому в табл. 1 мы применяем термин «частичная внутрирыночная ориентация». В то же время следует отметить, что ряд функций внутреннего маркетинга в управлении персоналом, например, мотивация сотрудников, рассматриваются вне связи с рыночной ориентацией.

В табл. 1 на основе анализа рассмотренных выше публикаций по внутреннему маркетингу и управлению персоналом нами выделены основные ориентиры содержания деятельности в области управления персоналом и внутреннего маркетинга.

Таблица 1

Содержание деятельности в области управления персоналом и внутреннего маркетинга.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Основные характеристики | Управление персоналом | Внутренний маркетинг |
| 1 | Объект воздействия | Весь персонал организации, включая менеджеров разных уровней управления,сотрудников управленческих служб и рабочих производственных подразделений. | Контактный персонал и персонал, оказывающий поддержку контактному персоналу. |
| 2 | Рыночная ориентация | Частично внутрирыночная. Карьерное продвижение сотрудников на основе конкуренции их профессиональных способностей. | Использование понятия внутренний рынок организации. Ориентация на внешних клиентов. Ориентация на внешних конкурентов. |
| 3 | Ценностная ориентация | Формирование единых общих ценностей у всех сотрудников организации. | Формирование единых ценностей у сотрудников организации исходя из задачи эффективного обслуживания внешних клиентов. |
| 4 | Организационная культура | Создание организационной культуры, в целом способствующей процветанию организации. | Создание организационной культуры, прежде всего, способствующей клиентоориентированности Внутренний маркетинг является одним из инструментов формирования организационной культуры. |
| 5 | Главные ориентиры кадровой политики | Снижение текучести кадров, обеспечение высокой дисциплины труда, инициативности и ответственности в целях повышения эффективности деятельности всего персонала организации. | Снижение текучести кадров, обеспечение высокой дисциплины труда, инициативности и ответственности персонала, оказывающего услуги внешним клиентам. |
| 6 | Классификация персонала | Традиционная классификация персонала в зависимости от профессии и занимаемой должности | Выделение в составе персонала, прежде всего, внутренних поставщиков и потребителей |
| 7 | Оценка эффективности внутриорга-низационных отношений | Под углом зрения повышения эффективности управления | Под углом зрения повышения качества отношений с внешними клиентами |
| 8 | Коммуникации в организации | Создание традиционной системы организационных коммуникаций. Сбор традиционной информации о работе и потребностях персонала. | В основе системы коммуникаций лежат методы маркетинговых коммуникаций (связи с общественностью, внутренняя реклама, личные продажи, стимулирование продаж внутренних работ). Сбор информации о работе и потребностях персонала, рассматривая его в качестве внутренних клиентов, с акцентом на его отношениях с внешними клиентами. |
| 9 | Прием на работу и обучение персонала | Разработка традиционной системы повышения квалификации, аттестации персонала, создание резерва руководителей. | Подбор персонала и ориентация его обучения управлению ситуациями при взаимодействии с клиентами. |
| 10 | Экономические методы стимулирования эффективного производительного труда | Экономические методы стимулирования эффективного производительного труда | При оплате труда учитывается уровень удовлетворения потребностей внешних клиентов. |
| 11 | Учет фактора конкуренции | Стимулирование труда и создание конкурентоспособных пакетов компенсации с целью привлечения и сохранения в организации высококвалифицированных специалистов. | Тоже что и для управления пер­соналом, дополненное хорошим знанием особенностей других ор­ганизаций-конкурентов. |
| 12 | Мотивация эффективного труда | Использование традиционных социально-психологических методов мотивации, основанных на факторах организационной(корпоративной) культуры. | Помимо традиционных методов мотивации использование методов маркетинговых коммуникаций. |
| 13 | Преодоление внутриорганизационных барьеров | Преодоление внутриорганизационных барьеров, прежде всего, путем использования организационных методов (выбор надлежащих оргструктур управления, разработка организационно-нормативных документов, использования процессного управления и др.), а также факторов организационной культуры. | Создание эффективного взаимодействия персонала, работающего в различных подразделениях организации при выработке скоординированных клиентоориентированных действий.  Совершенствование межфункциональных связей в целях повышения качество взаимодействие с внешними клиентами. |
| 14 | Используемые методы управления. | Традиционные методы управления. | Традиционные методы управления, дополненные методами маркетинга. |

Резюмируя изложенное выше, можно отметить, что внутренний маркетинг и управление персоналом имеют много общего. В то же время во внутреннем маркетинге более сильно проявляется его рыночная ориентация, рассматривающая внутренних поставщиков и клиентов, конкурентный подход в выборе стратегии и тактике внутреннего маркетинга, направленных на удовлетворение потребностей внешних клиентов. Также используются такие специфические инструменты маркетинга как маркетинговые коммуникации.

Можно предположить, что когда идеи внутреннего маркетинга «овладеют массами» (мы здесь имеем ввиду руководителей и сотрудников подразделений по управлению персоналом) и они возьмут на вооружение этот современный инструмент управления, то различия между управлением персоналом и внутренним маркетингом станут еще менее значимыми.

Заключение

В данной курсовой работе нашей целью было установить влияние развития внутреннего маркетинга в организации на увеличение уровня ее капитализации, а также рассмотреть внутренний маркетинг, как инструмент совершенствования организационной структуры компании.

Цель любой компании заключается в получении прибыли. Маркетологами формулируется миссия фирмы, которая в первую очередь имеет социальную направленность и способна заинтересовать, вовлечь в ее исполнение общество в лице покупателей и персонала посредством принципов внутреннего маркетинга.

Изучение сегментов, индивидуальная работа с ними при одновременном формировании у каждого из них общего желания (например, купить товар) является наиболее эффективным способом работы на рынке. Следовательно, сегментирование и позиционирование также хорошо применимы и внутри компании, особенно крупной. Так как в такой организации работает много людей и они, как и покупатели, имеют различные профессии, статусы, цели и жизненные позиции.

Внедрение принципов внутреннего маркетинга необходимо рассматривать как стратегический ход, результаты которого не могут проявиться в краткосрочный период времени. Так же как и формирование любой другой корпоративной культуры - это долгий и сложный процесс. При этом этапы создания и поддержания культуры сводится к следующим функциям:

1. Нормирование. Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом развития.

2. Программирование. Разработка программ, путей достижения кадровой работы с учетом нынешних условий и возможных изменений ситуации.

3. Мониторинг персонала. Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Ключевой особенностью будет то, что данные этапы должны формироваться с активным участием самих работников. Конкретные практические действия, которые могут составлять подобную стратегию, включают:

* во время отборочных интервью представление как благоприятных, так и неблагоприятных аспектов работы в «реалистичном виде»;
* программы адаптации в организации - разъяснение новичкам кадровой политики организации, общепринятых процедур и ключевых ценностей с указанием стандартов эффективной работы, ожидаемых в таких областях, как качество и обслуживание потребителей;
* стимулирование разработки процессов управления эффективностью;
* стимулирование использования планов личного развития, в которых прописаны способы достижения непрерывного повышения эффективности труда, главным образом с помощью обучения;
* стимулирование максимально возможного объема контактов между менеджерами и персоналом для достижения взаимного понимания; предоставление средств и условий для взаимного общения;
* проведение общей политики «прозрачности», способствующей информированию работников по всем касающимся их вопросам, разъяснению причин происходящего и возможных последствий для занятости, развития и перспектив;
* разработку процедур, направленных на работу с жалобами, дисциплинарными взысканиями, политику равных возможностей, продвижение и увольнение;
* разработку и разъяснение кадровой политики, охватывающей основные области занятости и развития межличностных отношений;
* разработку системы вознаграждения;
* консультирование по вопросам межличностных отношений на рабочем месте, способствующим формированию коллективных отношений.

Таким образом, предприятия действительно способны увеличить свою корпоративную стоимость путем совершенствования организационной культуры. Внедрение принципов внутреннего маркетинга поможет обеспечить необходимое при этом тесное сотрудничество работодателя и работника, особенно во время развития в России экономики рыночных отношений.

Список литературы

1. Армстронг Г., Котлер Ф., Сондерс Д., Вонг В. - Основы маркетинга. 2-е европ. изд. - М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2002.
2. Голубкова E.H., Михайлов 0.3. Внутренний маркетинг и управление персоналом - инструменты повышения эффективности управления // Маркетинг в России зарубежом. - 2008. - № 3.
3. Голубкова E.H., Михайлов 0.3. Управление внутренним маркетингом // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009.- №1
4. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность-исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. - № 1. - С. 82-88.
5. Соловьева Ю. П. Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. - 2005. - № 4.
6. Чеснокова М.С. Внутренний маркетинг, как средство повышения корпоративной стоимости // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008.- №3
7. Berry, L. L, Parasuraman, P. Marketing Services. - N.Y: The Free Press, 1991.
8. Rafiq M., Ahmed L.K. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management // Journal of Marketing Management. - 1993. - № 9. - P. 219-232.
9. Schneider, В, Bowen, D. E. Employеe and customer perception of service in bank. Journal of Applied Psychology, 70(3), 1985.C. 423—433.

1. Армстронг Г., Котлер Ф., Сондерс Д., Вонг В. - Основы маркетинга. 2-е европ. изд. - М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2002. [↑](#footnote-ref-1)
2. Berry, L. L, Parasuraman, P. Marketing Services. - N.Y: The Free Press, 1991. [↑](#footnote-ref-2)
3. Соловьева Ю. П. Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубе - 2005. - № 4. [↑](#footnote-ref-3)
4. Rafiq M., Ahmed L.K. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management // Journal of Marketing Management. - 1993. - № 9. - P. 219-232. [↑](#footnote-ref-4)
5. Schneider, В, Bowen, D. E. Employеe and customer perception of service in bank. Journal of Applied Psychology, 70(3), 1985.C. 423—433. [↑](#footnote-ref-5)
6. Цитируется по работе: Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность-исполнение» // Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - № 1. - С. 82- [↑](#footnote-ref-6)