

**Беляева Анастасия Юрьевна**

студент,  
Высшая школа экономики и менеджмента,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г. Екатеринбург, Российская Федерация

**Передерий Мария Витальевна,**

старший преподаватель,  
кафедра маркетинга,  
Институт экономики и управления,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»  
г. Екатеринбург, Российская Федерация

**РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ СФЕРЫ УСЛУГ***Аннотация:*

В статье рассмотрено понятие внутреннего маркетинга и его принципы. Определена важность внедрения стратегии внутреннего маркетинга и описан алгоритм внедрения его на предприятие, проведена оценка уровня лояльности сотрудников.

*Ключевые слова:*

Внутренний маркетинг, внутриорганизационный маркетинг, персонал, компания, обучение, лояльность.

С развитием маркетинга в рыночных отношениях у бизнеса появляются всё новые проблемы и задачи. Работодатели сталкиваются с проблемой удержания кадров, формированием эффективной системы мотивации, текучестью персонала, внутренними конфликтами, связанными с изменениями в компании. Решением этих вопросов может быть внедрение системы внутриорганизационного маркетинга на предприятии. Многие компании не задумываются о пользе этой системы и ценности персонала. В современном мире особо актуально уделять внимание человеческим ресурсам, видеть их потенциал для роста и развития компании, поскольку внутренняя среда фирмы может служить источником конкурентных преимуществ. Маркетинг занимает позицию одной из ведущих функций стратегического управления. Можно отметить, 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. Цель стратегии внутриорганизационного маркетинга – повысить лояльность и заинтересованность сотрудников в деятельности компании, чтобы повысить эффективность и качество их работы и предприятия в целом.

Внутриорганизационный маркетинг – процесс оптимизации маркетинговой деятельности компании по стимулированию, координации и интеграции клиентоориентированного персонала с целью повышения эффективности предприятия. Американский маркетинголог Майкл Данмор выделил семь взаимосвязанных элементов, которые могут служить главным двигателем роста эффективности компании: видение, миссия, ценности, позиционирование и предназначение, корпоративная стратегия, процессы, стандарты обслуживания и измерение качества обслуживания, управление знаниями, внутренние коммуникации, кадровая стратегия, интеграция внутреннего, внешнего маркетинга и маркетинга взаимодействия.

Внедрение внутриорганизационного маркетинга состоит из следующих этапов: исследование потребностей персонала и их оценка и анализ, разработка миссии, позиционирования, стандартов обслуживания. Далее проводится презентация программы внутреннего маркетинга сотрудникам, внедрение разработанной системы, закрепление результатов и систематический аудит и развитие. Первый этап ставит задачи: формирование системы показателей по выявлению удовлетворенности персонала, их анализ и оценка, определение центров ответственности, разработка стандартов обслуживания, разработка комплексной системы обучения, подбор методов контроля, создание системы мотивации. Для выявления удовлетворенности персонала используется eEPS (Employee Net Promoter Score). С помощью этого метода можно качественно измерить лояльность своих сотрудников, понять, что им нравится в компании, а что нет, их возражения. Для этого можно задать два вопроса: какова вероятность, что вы порекомендуете работу в компании друзьям и знакомым и почему вы ответили именно так. Далее по результатам опроса, делим сотрудников на три категории: сторонники, нейтральные и критики. Количество критиков вычитается из количества сторонников. Далее анализируются

результаты. Если индекс отрицательный, значит критиков больше и следует заняться проработкой коммуникации с персоналом, понять причины их недовольства. В этом помогут ответы на второй вопрос анкеты.

Нами был проведен опрос среди сотрудников компании ООО «Зеленый отель». Мы задали два вопроса, упомянутых выше и получили следующие результаты, представленные на рисунке 1:

Какова вероятность, что вы порекомендуете друзьям и знакомым работу в компании ООО "Зеленый отель"?



26 ответов

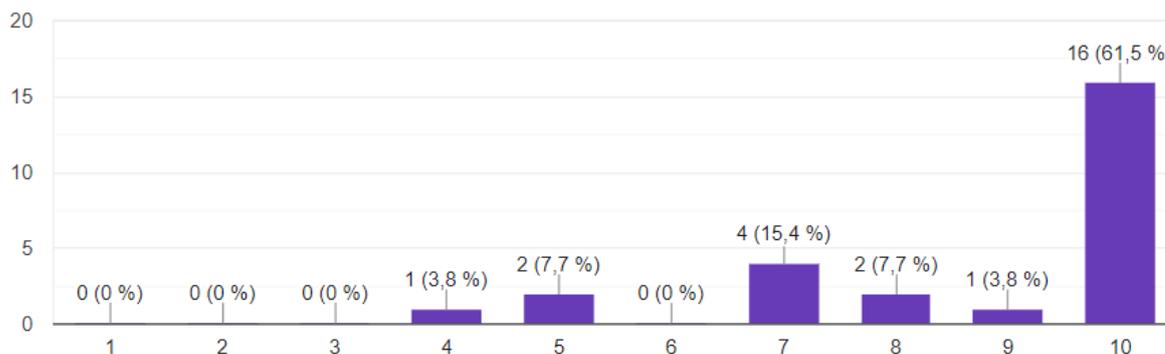


Рисунок 1 – Результаты опроса

Считаем  $eNPS=61,5\%-(3,8\%+7,7\%) = 50\%$ . Получаем положительный индекс eNPS, это значит, что в компании больше сторонников, чем критиков. Но при этом не стоит останавливаться на достигнутом результате, продолжать мотивировать сторонников и дальше работать в компании. Из положительных сторон сотрудники отмечали хороший коллектив и руководство, приятное место работы, возможность карьерного роста, достойная заработная плата. Можно сделать вывод, что именно эти аспекты являются внешней мотивацией для сотрудников. Исходя из проведенного исследования можно дальше планировать программу внедрения внутреннего маркетинга.

Важной частью исследования современного внутреннего маркетинга является построение EJM (Employee Journey Map). EJM – карта, на которой изображают точки взаимодействия сотрудника с компанией: от знакомства с брендом до увольнения. Карта пользовательского пути кандидата позволяет проанализировать весь опыт взаимодействия сотрудника с компанией, увидеть болевые точки и изменить их в лучшую сторону. Подход позволяет разобраться, где ожидания сотрудников не соответствуют реальности и какие разрывы пользовательского опыта у них происходят.

На втором этапе задачи состоят в следующем: презентация программы внутреннего маркетинга персоналу и объяснение цели улучшения качества обслуживания на предприятии. Если сотрудники не будут понимать смысла изменений, то есть вероятность того, что они не захотят участвовать в изменениях и будут сопротивляться новым подходам. Необходимо донести до персонала план внедрения стандартов обслуживания клиентов, который включает обучение и оценку знаний и навыков выполнения стандартов. Разъяснить, обсудить позиционирование и миссию фирмы. Сообщить методику контроля выполнения сотрудниками стандартов на рабочих местах. До сотрудников необходимо донести, что контроль необходим как обратная связь для них же самих - о том, каковы их сильные стороны в обслуживании клиентов, и какие существуют зоны развития. Детально разъяснить новую систему мотивации. Система оплаты труда всегда является точкой особого внимания персонала, и существенное изменение подхода к выплатам разрушает ощущение безопасности, создаст тревогу, страх нестабильности. Только детальная презентация с примерами может снизить описанные негативные явления.

Внедрение стандартов обслуживания включает обучение и оценку результатов обучения. Обучение может проводиться за счет внутренних и внешних ресурсов. Под внутренними ресурсами понимается проведение семинаров, инструктажей тренинг-менеджерами предприятия сферы гостеприимства.

Главная задача четвертого этапа - сохранить достигнутый результат по обслуживанию и построить среду в компании, ориентированную на клиента. Достичь этого возможно только при условии успешного прохождения всех предыдущих этапов, регулярном и четком выполнении всех процессов - обучение персонала, оценка и контроль, мотивация.

Содержанием последнего этапа является регулярный аудит существующих стандартов, системы обучения и мотивации. В течение всего периода необходимо накапливать предложения по улучшению каждого

компонента программы внутреннего маркетинга, чтобы в конце периода оценить необходимость изменений и улучшить систему, и внести необходимые изменения.

Благодаря применению стратегии внутриорганизационного маркетинга, ориентированную на долгосрочную перспективу, любая организация может повысить результативность своих сотрудников и эффективность своей деятельности. Используя инструменты внутреннего маркетинга, можно способствовать развитию человеческого потенциала, привносить в жизнь нематериальные ценности и, в конечном счете, укреплять благополучие потребителей и общества в целом. Подводя итоги, можно сказать, что внутренний маркетинг – это процесс оптимизации маркетинговой деятельности компании по стимулированию, координации и интеграции клиентоориентированного персонала с целью повышения эффективности предприятия.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Боброва Л.Н. Внутриорганизационный маркетинг – важный фактор повышения эффективности современных предприятий [Электронный ресурс - <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutriorganizatsionnyy-marketing-vazhnyy-faktor-povysheniya-effektivnosti-sovremennyh-predpriyatiy>]
2. Кассин К.П. Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг гостеприимства [Электронный ресурс - <https://core.ac.uk/download/pdf/197476965.pdf> ]
3. Frederick F. Reichheld The one number you need to grow [Электронный ресурс - <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>]

**Belyaeva Anastasia Yurievna,**

Student

Higher School of Economics and Management,

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin"

Yekaterinburg, Russian Federation

**Perederiy Maria Vitalievna,**

Senior Lecturer,

department of marketing,

Institute of economics and management,

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin"

Yekaterinburg, Russian Federation

#### DEVELOPMENT OF INTERNAL MARKETING AT THE SERVICE SECTOR ENTERPRISE

*Abstract:*

The article considers the concept of internal marketing and its principles. The importance of implementing an internal marketing strategy is determined and an algorithm for implementing it in an enterprise is described, an assessment of the level of employee loyalty is carried out.

*Keywords:*

internal marketing, intraorganizational marketing, personnel, company, training, loyalty.