

УДК 339.138, 331.108

JEL M39, M51

РЕАЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА В РАБОТЕ С ВНУТРЕННИМИ КЛИЕНТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Сова Анастасия Николаевна, канд. экон. наук, доц.

Федюшина Олеся Владимировна, преп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: ugu-ugu83@mail.ru; olesya-gorte@yandex.ru

Предмет: научные позиции относительно проблематики включения маркетинговых концептуальных подходов и инструментария в процессы эффективного управления взаимоотношениями между производителями – организациями-работодателями и потребителями внутренними клиентами – персоналом компании. *Цель:* статья посвящена алгоритмическому моделированию механизмов реализации персонал-маркетингового подхода в деятельности организаций, построенному на базе концепции маркетинг-микс. *Дизайн исследования:* основополагающей задачей маркетинга персонала является создание максимально возможного привлекательного образа предприятия как работодателя, чтобы обеспечить конечную результативность деятельности за счет формирования высокой отдачи от кадровой составляющей. В настоящее время эта задача решается не всегда конструктивно в силу того, что методологические и организационные вопросы построения целостной системы внутреннего маркетинга персонала на уровне организаций не согласованы с практической потребностью в реализации механизмов привлечения и удержания внутренних клиентов – персонала компании. *Результаты:* построена модель системы внутреннего маркетинга персонала организации, включающая базовые аспекты комплекса маркетинга персонала, а также инструменты, позволяющие найти баланс между интересами внутренних клиентов (персонала) и организации-работодателя в процессе обеспечения эффективности бизнес-показателей. Также предложен алгоритм реализации персонал-маркетингового подхода, предполагающий формирование эффективной работы с внутренними клиентами в организации.

Ключевые слова: маркетинг персонала, персонал-маркетинговый

подход, внутренний маркетинг, внутренний клиент организации, кадровая политика, адаптация персонала.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/12/56-67

Введение

В современных постоянно трансформирующихся и слабо прогнозируемых условиях традиционные основы социальных и трудовых отношений претерпевают непрерывные изменения. Эта реорганизация диктует нынешним предприятиям свои правила развития, предполагающие активное использование маркетингового инструментария в различных сферах хозяйственных взаимодействий. Организации, заинтересованные в повышении уровня конкурентоспособности, вынуждены изменить подход не только в связях со своими потребителями, но и во взаимоотношениях с персоналом как внутри компании, так и на рынке труда [1, 12].

Находящая все более широкое применение концепция маркетинга персонала предполагает формирование положительного позиционирования HR-бренда посредством совокупности различных маркетинговых инструментов в области трудовых взаимоотношений. Формированию нового подхода по отношению к потенциальному и уже нанятому персоналу способствовало множество различных факторов, основные из которых демографические, экономические, переоценка ценностей [5].

Внутренний маркетинг персонала предполагает восприятие работодателем сотрудников в роли «внутренних клиентов». Главной целью персонал-маркетингового подхода к управлению кадрами выступает достижение баланса интересов компании и сотрудников для максимальной эффективности совместной деятельности и удовлетворение интересов каждой из сторон, при этом ключевым фактором является удовлетворение внешних конечных потребителей за счет учета запросов внутренних клиентов – собственного персонала [10].

Стоит отметить, что в настоящее время маркетинг персонала только проходит этап становления, а существующие модели системы управления внутренними клиентами организации крайне вариативны и на текущий момент нет единой общепризнанной ее конфигурации. С нашей точки зрения, это может быть связано со спецификой темы: HR-маркетинг коррелирует со множеством различных элементов управления организацией, которые в большинстве случаев являются персонализированными (зависят от масштабов компании, кадровой политики, ресурсов и т.д.) [4].

В статье на основе данных, полученных в ходе исследования проблематики использования маркетингового инструментария для эффективного HR-менеджмента, предложена модель системы внутреннего маркетинга персонала, которая учитывает взаимосвязь объекта и предмета воздействия, требуемые ресурсы и ожидаемый результат. А также отображен соответствующий ей алгоритм реализации персонал-маркетингового подхода в работе с сотрудниками как внутренними клиентами организации.

Модель и алгоритм реализации персонал-маркетингового подхода в HR-менеджменте

Исходя из концепции маркетинга персонала, построенной по принципу marketing-mix 7P, если рассматривать работу как товар, то неотъемлемой его частью для персонала является обучение и карьерные перспективы, то есть возможность развития внутри организации. Соответственно в организации должна быть выстроена эффективная система взаимодействия между производителем – работодателем и потребителем – внутренним клиентом, т.е. персоналом.

На основе проведенного исследования теоретических аспектов заданной проблематики и изученных вариантов построения декомпозиций схем, объединив элементы и процессы, которые затрагивает внутренний маркетинг персонала, нами составлена модель соответствующей системы, основывающаяся на поэтапном внедрении персонал-маркетинговых мероприятий в контексте комплекса 7P (рис. 1).

Комплекс маркетинга персонала 7P	Продукт:	Рабочее место и обязанности
	Цена:	Оплата труда
	Место:	Организационная структура
	Продвижение:	Внутреннее позиционирование
	Физическое окружение:	Условия труда
	Процессы:	Взаимодействие между клиентом и компанией
	Люди:	Заинтересованные стороны

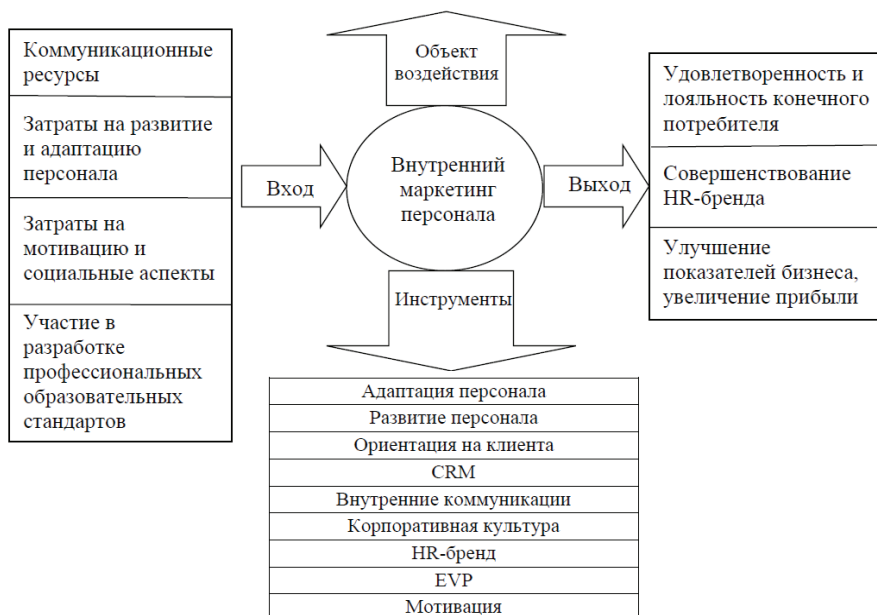


Рис. 1. Предлагаемая модель системы внутреннего маркетинга персонала организации

Как видим из рисунка 1, объект воздействия внутреннего маркетинга персонала структурирован согласно комплексу маркетинга-микс, что будет способствовать наиболее целостному анализу, позволит избежать лишних затрат как временных, так и финансовых ресурсов организации, а также даст возможность выявлять возможные ошибки на каждом этапе взаимодействия в представленной системе.

Предложенная модель отражает объекты воздействия концепции внутреннего маркетинга персонала, способы воздействия и необходимые ресурсы для осуществления стратегически необходимых мероприятий, а также возможные результаты при условии корректного исполнения. Стоит учитывать, что набор элементов модели может корректироваться, исходя из масштабов и ресурсов конкретной компании, а также выбранной цели в системе маркетинга персонала.

Для того, чтобы показать механизм реализации представленной модели системы внутреннего маркетинга персонала, в деятельности организации составлен алгоритм эффективной работы с внутренними клиентами компании на основе персонал-маркетингового подхода (рис. 2).

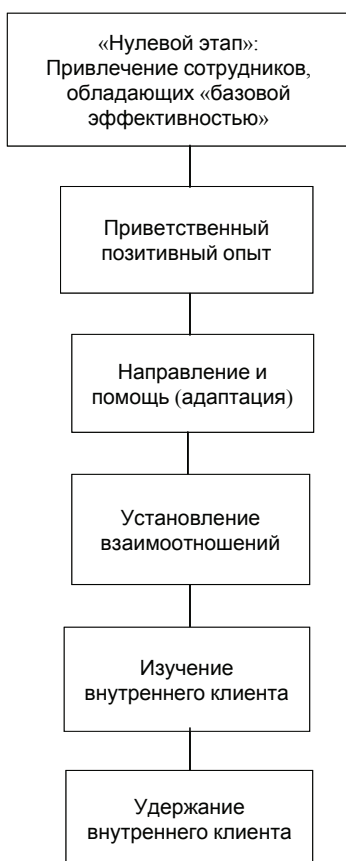


Рис. 2. Алгоритм эффективной работы с внутренними клиентами организации на основе персонал-маркетингового подхода

Персонал-маркетинговый подход раскрывается на каждом этапе взаимодействия с внутренними клиентами организации.

«Нулевой этап»: привлечение сотрудников, обладающих «базовой эффективностью».

Подбор сотрудников является неотъемлемой частью реализации кадровой политики, основанной на маркетинговом подходе. В современных реалиях довольно часто компании пользуются услугами рекрутинговых агентств, которые зачастую применяют слишком формальный подход, опираясь на документы претендента и в меньшей степени на личные качества. Тем не менее, поиск и подбор кадров – это первый и один из наиболее важных этапов в общем цикле движения сотрудников в организации, с которого начинается реализация персонал-маркетингового подхода (рис. 3).

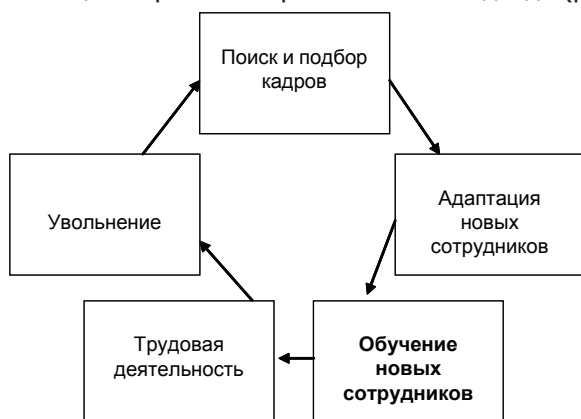


Рис. 3. Цикл движения персонала в организации

Так как персонал-маркетинговый подход подразумевает, в первую очередь, удовлетворение потребностей и ожиданий сотрудников, организациям следовало бы самостоятельно заниматься наймом персонала. Отказ от рекрутинговых агентств обусловлен следующими причинами:

1) агентства зачастую не разбираются в специфике работы разных отраслей и сфер деятельности, применяют слишком формальный способ отбора;

2) затраты на агентства не всегда оправданы.

Предположим, что средний уровень заработной платы специалиста на предприятии составляет 45800 в месяц [9]. Соответственно его доход за год составляет $45800 \cdot 12 = 549600$. В соответствии с маркетинговым подходом 549600 – это стоимость внутреннего клиента для организации.

От работы такого сотрудника компания получает следующий эффект:

- высокую производительность труда;
- низкий процент брака;
- отсутствие или сокращение издержек на дополнительное образование внутреннего клиента, на его переучивание или подбор сотрудни-

ка на замену, поскольку при приеме на работу HR-специалист компании отобрал кандидата с необходимыми характеристиками.

В случае, если компания воспользуется услугами кадрового агентства, издержки могут быть следующими:

- оплата услуг рекрутера может обойтись от 10000 до 40000 рублей [11];
- издержки на процент брака, который допустил сотрудник без должных знаний и опыта;
- издержки на обучение и адаптацию сотрудника;
- издержки, связанные с низкой производительностью труда.

Следование собственному разработанному алгоритму найма позволяет организации достигать следующих косвенных эффектов, которые также повышают ценность внутреннего клиента для компании и ценность компании для него:

– предприятие соблюдает заявленный клиентоориентированный подход, выраженный в предоставлении максимально подходящих, комфортных и экономически выгодных условий труда;

– компания соблюдает обеспечение соискателю вакантной позиции, предъявляя максимально прозрачные требования к условиям труда и максимально прозрачные требования к «отдаче» внутреннего клиента;

– компания возлагает на себя обязательства обеспечить дальнейший карьерный рост, продвижение и обучение, что является инструментом обеспечения лояльности данного внутреннего клиента.

В случае, когда организация использует собственные ресурсные возможности в части поиска и подбора необходимых сотрудников, то в целях оптимизации данного процесса, по нашему мнению, следует самостоятельно разработать внутренний документ – «Внутрикорпоративный профессиональный стандарт». HR-специалист должен составить список требований, которые помогут сократить время на поиск и привлечение потенциальных работников.

Соответственно подготовка стандарта должна включать следующие виды работ:

- анализ существующих регламентирующих документов (государственные образовательные стандарты, профессиональные стандарты, должностные инструкции сотрудников, тематические справочники);
- экспертная оценка, где экспертами выступают наиболее успешные и опытные сотрудники компании, внесшие вклад в развитие ее деятельности;
- отбор критериев для соответствия должности (например, профильное образование, знание сферы деятельности организации, грамотность, владение ПК, коммуникабельность; как дополнение: знание иностранного языка, водительские права и т.п.).

Этап приветственного и позитивного опыта должен включать в себя мероприятия по адаптации новых работников. Для того, чтобы сформировать достаточный уровень вовлеченности и лояльности внутреннего клиента, организации необходимо разработать общее положение по управлению адаптацией. Если работники разных подразделений существенно отличаются по номенклатуре должностей или иным характеристикам, предлагается разделить адаптацию на общую (подходящую для всех) и персонифицированную. Наличие индивидуальной составляющей позволит успешно провести адаптацию для управленцев или сотрудников со специфическими должностями.

Процесс адаптации нового работника может состоять из следующих мероприятий:

– Welcome-тренинг – встреча руководителя подразделения или наставника с новым сотрудником. Сопровождение куратора или наставника в период адаптации, а также в первые месяцы работы является важной частью системы внутреннего маркетинга. Для мероприятия необходимо подготовить брошюру с ознакомительной информацией об организации, корпоративной культуре и иных особенностях. Каждое подразделение может адаптировать раздаточный материал под себя. Также следует составить и закрепить алгоритм устной части welcome-тренинга;

– Развитие в период адаптации. Каждому новому сотруднику представляют индивидуальный план развития в испытательный период в зависимости от уровня квалификации, профессиональных или личных особенностей.

Одной из немаловажных составляющих персонал-маркетингового подхода является установление взаимоотношений через управление обучением внутренних клиентов. В основе заложено непрерывное совершенствование, которое является частью управления карьерой.

Как вариант организации обучения можно использовать модель «70-20-10»: 70% составляет практическое обучение, то есть решение реальных рабочих задач [7]. Это наиболее эффективная и наименее затратная форма образования; 20% – это обучение в процессе работы с наставником или куратором, которое начинается еще в период адаптации; 10% – это традиционный способ получения новой информации: лекции, семинары, вебинары, самоподготовка. При этом все виды обучения могут пересекаться, начиная с этапа адаптации и плавно перетекая в период карьерного роста. Данная модель позволяет подходить индивидуально к каждому случаю (в зависимости от должности и опыта внутреннего клиента), обеспечивает непрерывность образования и карьерный рост на протяжении всего периода работы сотрудника; помимо этого, организация повышает лояльность внутренних клиентов, уменьшает текучесть кадров, совершенствует бренд работодателя.

Изучение внутренних клиентов, а точнее их запросов и выяснение причин ухода персонала из организации – это еще один этап реализации маркетингового подхода к управлению в системе HR-менеджмента. Как по-

казывают различные исследования [6], причинами увольнений являются следующие:

- 1) нечеткие требования непосредственного руководителя и возникающие на почве этого конфликты;
- 2) высокая сложность выполняемых работ, не идентифицируемая при трудоустройстве;
- 3) не понравились условия труда в принципе;
- 4) отсутствие системы адаптации;
- 5) отсутствие системы обучения;
- 6) причины личного характера, не связанные с организацией.

Можем отметить, что первые пять причин увольнений по собственному желанию можно снизить практически до нуля путем введения систем адаптации, обучения, планирования карьеры и рекрутмента.

Одним из инструментов персонал-маркетингового подхода, способствующим удержанию персонала как внутренних клиентов, является управление карьерой, которое позволяет достичь баланса интересов работодателя и сотрудника: организация формирует кадровый резерв и повышает лояльность и вовлеченность внутреннего клиента, а сотрудники получают возможность повышать квалификацию и строить карьеру.

Для реализации данного направления организация должна внедрить практику «Формирование кадрового резерва». Данная практика подразумевает, что сотрудники, занимающие определённые должности, важные для предприятия (кроме руководителей), попадают в кадровый резерв организации. При необходимости резервы могут заменить руководителя или другого работника со статусной должностью, если они не справились со своими обязанностями. Однако получение освободившейся должности также во многом зависит от результатов работы кандидата на замещение.

Для того, чтобы отслеживать результаты работы руководителей и работников из резерва, помимо основных аттестаций, необходимо проводить специальные мероприятия. Для оценки эффективности руководителей рекомендуются к оценке следующие показатели:

- динамика эффективности подразделения;
- производительность труда сотрудников подразделения;
- снижение текучести персонала;
- уровень дисциплины и иные показатели качества работы подразделения.

Оценку работы специалистов можно проводить по следующим параметрам:

- работа над новыми проектами, как фактор создания инновационной атмосферы в организации;
- применение перспективных технологий;

- предложения технического и организационного характера [2].

Следует сказать, что реализация любых моделей, алгоритмов и механизмов предполагает анализ результативности. Для оценки эффективности реализации алгоритма использования инструментария внутреннего маркетинга персонала может быть использован ряд ключевых показателей, таких как:

- коэффициент оборота по приему;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент стабильности;
- коэффициент постоянства состава персонала;
- коэффициент текучести кадров [3].

Реализация персонал-маркетингового подхода через вышеописанный алгоритм позволит сформировать единое информационное поле, которое обеспечит взаимоувязку, стандартизацию и унификацию элементов механизма управления ценностью внутреннего клиента.

Заключение

Содержание статьи отражает современный контекст роли маркетинга персонала в деятельности организации, ориентированной на эффективное функционирование в реалиях нестабильности внешней среды, и развивает научные положения в части реализации персонал-маркетингового подхода при взаимодействии компании с собственными внутренними клиентами – персоналом.

В качестве результатов осуществления персонал-маркетинговых мероприятий могут выступать:

1. Удовлетворенность и лояльность конечного потребителя (получение качественного продукта/услуги для конечного потребителя);
2. Совершенствование HR-бренда (удовлетворение внутренних клиентов ведет к росту лояльности к компании, следовательно повышает ценность бренда);
3. Улучшение показателей бизнеса, увеличение прибыли (путем удовлетворения внутренних клиентов, повышения эффективности труда, а следовательно, рост показателей деятельности, выполнения бизнес-целей).

Формирование системы внутреннего маркетинга персонала в организации является необходимым условием обеспечения конкурентного преимущества и успешного развития. При этом реализация персонал-маркетинговых мероприятий невозможна без определения четких элементов, координации целей, инструментов, этапов реализации и контроля на всех уровнях в рамках управления человеческими ресурсами. Все вышесказанное нашло отражение в данной статье.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимова Ю.Ю. Концепция внутреннего маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности организации // *Журнал KANT*, 2013. 98 с.
2. Дуракова И.Б. *Управление персоналом*: учебник. Москва, ИНФРА-М, 2020. 570 с.
3. Калмыкова Е.Э., Андрейченко Н.В. Маркетинг на рынке труда: сущность, опыт, тенденции // *Вопросы регулирования экономики*, 2018, т. 9, no. 1, с. 75-86.
4. Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации*: учебник. Москва, ИНФРА-М, 2021. 695 с.
5. Кудашкина О.Н. HR-брендинг как инструмент построения имиджа работодателя // *Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика: тезисы докладов IV Международной студенческой научно-практической конференции*, т. IV. Воронеж, Воронежский государственный университет, 2020, с. 76-78.
6. Кулагина Е. Анализ текучести кадров: почему уходят лучшие работники // *Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу»*. Доступно: <https://www.hr-director.ru/article/66683-qqq-17-m5-analiz-tekuchesti-kadrov?ysclid=ld79qf7lv3156299975> (дата обращения: 25.11.2022).
7. Малхасьян С.С., Кувалдина Е.А. Сложности внедрения корпоративного управления «70:20:10» в традиционные структуры управления организацией // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*, 2022, no. 4-4 (67), с. 85-87.
8. Мушкетова Н.С., Лекаренко Е.Н. Система внутреннего маркетинга персонала: цели, задачи, элементы // *Известия Волгоградского государственного технического университета*, 2012, с. 142-148.
9. Рынок труда, занятость и заработная плата. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области. Доступно: <https://voronezhstat.gks.ru/folder/26390> (дата обращения: 01.12.2022).
10. Сова А.Н., Федюшина О.В. Персонал-маркетинговый подход в системе управления организацией // *Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы экономики и менеджмента»*, Воронеж, 2023, с. 325-328.
11. Услуги рекрутера в Воронеже. Яндекс-услуги. Доступно: <https://uslugi.yandex.ru/193-voronezh/category/raznoe/rekruter> (дата обращения: 30.11.2022).
12. Blaga. On internal marketing – concept, models, advantages and disadvantages // *Revista Economică*, 70:5, 2018, pp. 53-66.

IMPLEMENTATION OF THE PERSONNEL MARKETING APPROACH FOR INTERNAL CLIENTS OF THE ORGANIZATION

Sova Anastasia Nikolaevna, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Fedyushina Olesia Vladimirovna, Assist. Prof.

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: ugu-ugu83@mail.ru; olesya-gorte@yandex.ru

Importance: scientific positions on the issues of the inclusion of marketing conceptual approaches and tools in the processes of effective management of relations between manufacturers – employers and consumers, internal customers – company's staff. *Purpose:* the article deals with the algorithmic modeling of the mechanisms of implementation of the personnel marketing approach in the activities of organizations, based on the concept of marketing mix. *Research design:* the fundamental task of personnel marketing is to create the most attractive image of the enterprise as an employer in order to ensure the ultimate effectiveness of the activity due to the formation of a high return on the personnel component. Currently, this task is not always solved constructively due to the fact that methodological and organizational issues of building an integrated system of internal marketing of personnel at the level of organizations do not coincide with the practical need to implement mechanisms for attracting and retaining internal customers – the company's staff. *Results:* the authors suggest a model of the internal marketing system of the organization's personnel, which includes the basic aspects of the personnel marketing complex, as well as tools to find a balance between the interests of internal clients (personnel) and the employer organization in the process of ensuring the effectiveness of business indicators. The article also contains the algorithm for implementing a personnel marketing approach, which assumes the formation of effective work with internal clients in the organization.

Keywords: personnel marketing, personnel-marketing approach, internal marketing, internal client of the organization, personnel policy, personnel adaptation.

References

1. Anisimova Yu.Yu. Kontseptsiya vnutrennego marketinga kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti organizatsii [The concept of internal marketing as a factor of increasing the competitiveness of an organization]. *Journal KANT*, 2013. 98 p. (In Russ.)
2. Durakova I.B. *Upravlenie personalom: uchebnik* [Personnel management: Textbook]. Moscow, INFRA-M, 2020. 570 p. (In Russ.)
3. Kalmykova E.E., Andreichenko N.V. Marketing na rynke truda: sushchnost, opyt, tendentsii [Marketing in the labor market: essence, experience, trends]. *Issues of regulation of the economy*, 2018, vol. 9, no. 1, pp. 75-86. (In Russ.)

4. Kibanov A.Ya. *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnyk*. [Personnel management of the organization: textbook]. Moscow, INFRA-M, 2021. 695 p. (In Russ.)
5. Kudashkina O.N. [HR branding as a tool for building an employer's image]. *Aktualnye problemy ekonomiki i upravleniya: teoriya i praktika: tezisy dokladov IV Mezhdunarodnoi studencheskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Actual problems of economics and management: theory and practice: abstracts of the IV International Student Scientific and Practical Conference], vol. IV. Voronezh, Voronezh State University, 2020, pp. 76-78. (In Russ.)
6. Kulagina E. [Staff turnover analysis: why the best employees leave]. *Practical journal on Human Resource management «HR Director»*. (In Russ.) Available at: <https://www.hr-director.ru/article/66683-qqq-17-m5-analiz-tekuchesti-kadrov?ysclid=ld79qf7lv3156299975> (accessed: 11.25.2022).
7. Malkhasyan S.S., Kuvaldina E.A. Slozhnosti vnedreniya korporativnogo upravleniya «70:20:10» v traditsionnye struktury upravleniya organizatsiei [Difficulties of implementing corporate governance «70:20:10» in traditional management structures of the organization]. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2022, no. 4-4 (67), pp. 85-87. (In Russ.)
8. Mushketova N.S., Lekarenko E.N. Sistema vnutrennego marketinga personala: tseli, zadachi, elementy [The system of internal marketing of personnel: goals, objectives, elements]. *Proceedings of the Volgograd State Technical University*, 2012, pp. 142-148. (In Russ.)
9. [Labor market, employment and wages]. *Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Voronezh Region*. (In Russ.) Available at: <https://voronezhstat.gks.ru/folder/26390> (accessed: 01.12.2022).
10. Sova A.N., Fedushina O.V. [Personnel-marketing approach in the management system of the organization]. *Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Sovremennye problemy ekonomiki i menedzhmenta»* [Materials of the international scientific and practical conference «Modern problems of economics and management»]. Voronezh, 2023, pp. 325-328. (In Russ.)
11. [Recruiter services in Voronezh]. *Yandex services*. (In Russ.) Available at: <https://uslugi.yandex.ru/193-voronezh/category/raznoe/rekruter> (accessed: 11/30/2022).
12. Blaga. On internal marketing – concept, models, advantages and disadvantages. *Revista Economică*, 70:5, 2018, pp. 53-66. (In Eng.)