

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВАНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

© 2017 Горбунова О.А., Назаров Е.А.

ЧОУ ВО «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Статья посвящена вопросу повышения эффективности функционирования спортивных организаций за счет формирования системы внутреннего маркетинга. Предлагается алгоритм анализа бизнес-процессов организации с целью выявления слабых сторон и разработки рекомендаций по совершенствованию.

Ключевые слова: маркетинг, бизнес-процесс, бизнес-среда, функции, сегмент, эффективность, стратегические цели.

В настоящее время высокая степень неопределенности бизнес-среды, движение глобальной экономики в сторону инновационности и опоры на знания, рост значимости услуг приводят к тому, что менеджеры вынуждены искать источники конкурентных преимуществ внутри своих компаний. В этих условиях важнейшим шагом к дальнейшему повышению результативности и эффективности маркетинговой деятельности любой компании представляется формирование и развитие в организации системы внутреннего маркетинга, то есть совокупности методов интеграции инструментов маркетинга и управления человеческими ресурсами, позволяющей формировать в сотрудниках искреннюю приверженность бренду своей компании и

способствующей тому, чтобы каждый сотрудник понимал взаимосвязь между тем, что делает он сам и компания в целом для удовлетворения запросов клиентов и максимизации на этой основе финансовых результатов бизнеса.

Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва (СДЮШОР), как и любая другая организация, представляет собой систему взаимосвязанных между собой бизнес-процессов, обеспечивающих устойчивое функционирование спортивной школы на рынке социокультурных услуг.

Построение процессной модели начинается с детального анализа каждого бизнес-процесса, входящего в непрерывную цепочку данной модели (рис. 1).

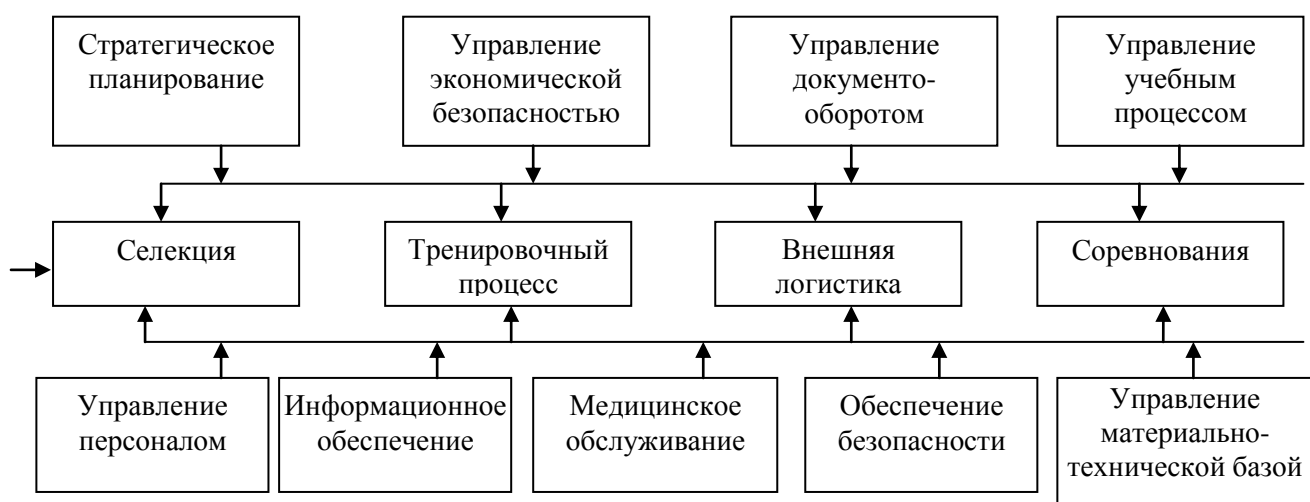


Рисунок 1 – Процессная модель спортивной организации

Проанализировав процессную модель СДЮСШОР, можно сделать вывод, что в деятельности спортивной школы ярко выражено отсутствие такого управленческого процесса, как внутренний маркетинг, который способен во многие разы улучшить деятельность учреждения благодаря повышению эффективности всех показателей деятельности организации за

счет повышения лояльности, вовлеченности, приверженности, а также клиенто-ориентированности персонала.

Декомпозицию процесса внутреннего маркетинга можно составить по методологии функционального моделирования IDE0 (рис.2) — это технология описания системы в целом как множества взаимозависимых действий или функций [9].

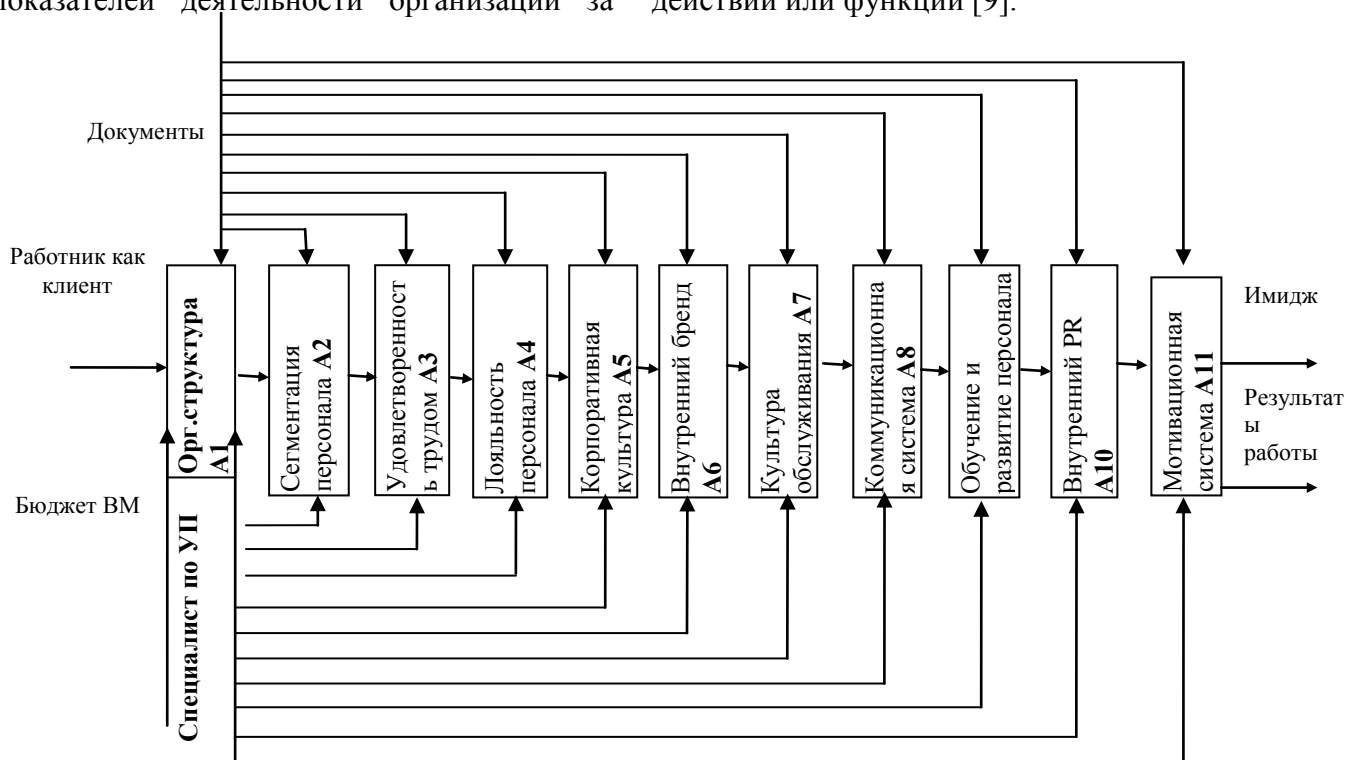


Рисунок 2 - Декомпозиция в модели IDEF0 бизнес-процесса внутреннего маркетинга

Каждый элемент декомпозиции модели бизнес-процесса внутреннего маркетинга несет в себе информацию о сильных и слабых сторонах организации, которые непосредственно влияют на достижение общей цели организации и поддержание нужного уровня конкурентоспособности.

Первое, что необходимо проанализировать, — это документы, регламентирующие процесс внутреннего маркетинга [5]. Так как концепция внутреннего маркетинга для российских компаний является совершенно новой, то достоверно неизвестно, какие именно документы будут регулировать данный бизнес-процесс. На сегодняшний день существуют компании — первопроходцы, которые уже внедрили в процесс управления концепцию внутреннего маркетинга, и, ориентируясь на их пример, можно понять, какие документы

необходимы для регламентации этого процесса. Таким образом, применяя метод аналогий, авторы исследовали документы, регулирующие процесс управления персоналом в СДЮСШОР. Выяснилось, что для полного регулирования данного процесса СДЮСШОР необходимо разработать следующие документы: положение по адаптации персонала, положение по обучению персонала, положение по взаимодействию между отделами, положение по аттестации персонала, кроме педагогического, так как в СДЮСШОР есть положение «Об аттестации педагогических работников».

Далее должны быть исследованы стратегические цели и миссия. Особенности стратегического управления определяют требования к их информационно-аналитическому обеспечению [3]. От того,

насколько четко, ясно и понятно сформулированы стратегические цели и миссия спортивной школы олимпийского резерва, зависит понимание работников школы направления движения спортивной школы и ее целей. Миссия СДЮСШОР звучит следующим образом: «Создание здоровьесберегающего пространства для сохранения и укрепления здоровья обучающихся». Анализ существующей миссии СДЮСШОР на наличие всех ее компонентов (товар/услуга, целевая аудитория, стратегический ориентир, заинтересованные лица, основная конкурентоспособность) показал, что в ней отсутствуют такие компоненты, как стратегический ориентир, основная конкурентоспособность и заинтересованные лица. Далее были исследованы цели СДЮСШОР. Был проведен анализ понимания работниками целей СДЮСШОР по методике Marketing and Communication Agency (MCA), который показал, что сводный процент по интеллектуальным показателям, характеризующим понимание сотрудниками целей деятельности СДЮСШОР, составил 65,40%, а средний процент по эмоциональным индикаторам (приверженность) – 52,25%. Таким образом, были выявлены следующие проблемы: нет единства в понимании целей СДЮСШОР, дальнейших планов, ценностей, настоящего положения в отрасли, а также присутствуют проблемы в корпоративной культуре и в мотивированности работников.

Следующим шагом в исследовании компонентов внутреннего маркетинга в СДЮСШОР является анализ организационной структуры. Выяснилось, что структура СДЮСШОР соответствует поставленной цели, но стоит обратить внимание на то, что существует некоторая перегруженность директора, который выполняет функциональные обязанности специалиста по управлению персоналом в связи с отсутствием полной ставки в штатном расписании по данной штатной единице. Для внедрения в СДЮСШОР внутреннего маркетинга необходимо трансформировать организационную структуру из иерархической (бюрократической) в горизонтальную, где

коллектив – это команда, в которой все участники имеют одинаковые права на информацию.

Для разработки программы внутреннего маркетинга персонала в детско-юношеской школе олимпийского резерва необходимо провести сегментацию персонала (разделение его на категории). Персонал в СДЮСШОР можно разделить по критерию «контактный (например, тренеры-преподаватели) и «неконтактный» (например, бухгалтер), а также можно разделить по целям, которые стремится достичь каждый сотрудник школы. Персонал спортивной школы можно разделить на 5 категорий:

- сегмент № 1 – «топ-менеджмент», в который входит директор СДЮСШОР;
- сегмент № 2 – «руководители подразделений»- главный бухгалтер, заместитель директора по учебно-воспитательной работе и заместитель директора по административно-хозяйственной части;
- сегмент № 3 – «функциональный персонал» - врач, секретарь, бухгалтер, юристконсульт, спортсмен-инструктор;
- сегмент № 4 – «педагогический персонал» - тренеры-преподаватели и инструкторы-методисты;
- сегмент № 5 – «хозяйственно-технический персонал» – работник по комплексному обслуживанию зданий, работник по уходу за футбольным полем, сторож, уборщик, слесарь-сантехник, электрик, кладовщик.

В каждом сегменте методом анализа «важность - исполнение» были выявлены атрибуты, которые важны для всех категорий работников. Построение сводной таблицы, в которую вошли результаты анализа «важность-исполнение» по всем показателям, позволило выявить наиболее важные рабочие атрибуты для всех сегментов персонала СДЮСШОР: возможность обучения (получения новых знаний и навыков), хорошая атмосфера в коллективе (психологический климат, сплоченность), информированность о результатах своей работы и ее оценка со стороны руководства, получение достойной

заработной платы, выполнение интересной, качественной и стоящей работы в хороших рабочих условиях. Также работникам важно быть частью коллектива, участвовать в принятии управленческих решений и помогать СДЮСШОР в достижении поставленных целей. Выделенные важные рабочие атрибуты находятся на карте оценки атрибутов в зоне «сосредоточиться на этом», что означает, что данные атрибуты требуют особого внимания, так как они не полностью исполнены руководством [7].

Также был проведен анализ лояльности всего персонала «Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)» СДЮСШОР. По результатам анализа лояльность всего персонала можно оценить как прагматичную, так как средний балл по всем утверждениям равен 3,72 из возможных 7 баллов. Персонал работает в СДЮСШОР, так как его устраивает тот объем работы, который он выполняет и за который он получает вознаграждение в виде заработной платы, но при этом персонал не чувствует гордости за принадлежность к спортивной школе, не чувствует, что он выполняет социально значимую работу.

Следующий компонент внутреннего маркетинга – корпоративная культура, которая анализировалась по нескольким критериям: организационные ценности, правила и нормы поведения, история и традиции, психологический климат, стиль управления, коммуникации и имидж [2]. Выявлены такие проблемы, как отсутствие четко сформулированных организационных ценностей. Регламентируется только лишь поведение педагогических работников. В психологическом климате имеются недостатки в виде инертности коллектива и равнодушие сотрудников по отношению друг к другу.

Перейдем к компоненту внутреннего маркетинга - бренд СДЮСШОР. Создание бренда является неотъемлемым условием создания эффективной организации [8]. Исследование показало, что в Российской Федерации большинство школ спортивных и общеобразовательных не имеют бренда. То, чем они отличаются друг от друга – это номер, благодаря которому учреждение может затеряться среди других таких же

школ [15]. Внутренний бренд в результате внедрения дает следующие результаты: узнаваемость школы среди потребителей, увеличение количества откликов на вакансии, увеличение числа качественных резюме и т.п.

Рассмотрим культуру обслуживания в спортивной школе. Культура обслуживания – это довольно широкое понятие, включающее в себя: внешний вид, условия обслуживания, информационно-рекламное обеспечение, профессиональное мастерство и этику поведения. Проанализировав компоненты культуры обслуживания, стоит обратить внимание на такие элементы, как экстерьер здания, который может быть индивидуальным, что позволит любому проживающему рядом со спортивной школой, жителям города точно идентифицировать ее здание, а также позволит отличать от других образовательных и каких-либо других объектов. Нуждается во внимании такой компонент, как информационно-рекламное обеспечение СДЮСШОР – необходимо свою деятельность освещать на официальном сайте школы, в различных СМИ, в том числе и внутренних изданиях и страницах в социальных сетях (twitter, instagram и т.п.). Нуждается в разработке положение «О профессиональной этике» всех сотрудников, кроме педагогического состава. Необходимо также улучшить материально-техническое обеспечение учебно-тренировочного процесса.

Рассмотрим анализ внешних и внутренних коммуникаций [3]. Внутренний обмен информацией в учреждении требует изменений, так как информация до сотрудников доходит исходя из того, на каком иерархическом уровне организационной структуры управления они находятся. Преобразование организационной структуры в горизонтальную повлечет за собой и изменение в коммуникационной системе, так как сотрудники будут обладать доступом ко всей информации. Таким образом, они будут информированы не только о состоянии дел в СДЮСШОР, но и будут понимать, как их деятельность влияет на успех школы. Также необходимо увеличить средства внутренних

коммуникаций, обеспечивающих приверженность сотрудников к СДЮСШОР. По внешним коммуникациям выявлено, что учреждение успешно сотрудничает с различными организациями, но не хватает проведения собраний с родителями, воспитанниками и, например, СМИ – это поможет в повышении лояльности стейкхолдеров по отношению к спортивной школе.

Проанализировав процесс обучения и развития персонала в СДЮСШОР, можно сделать вывод о том, что для обучения и повышения уровня квалификации педагогического персонала одного контролирующего органа недостаточно, необходимо посещение всевозможных мастер-классов, семинаров (или вебинаров), а также конференций [6]. Для повышения лояльности сотрудников необходимо создать положение «Об обучении персонала», в котором четко будут прописаны места прохождения обучения и его порядок, а приложение положения должно содержать календарный план обучения и повышения квалификации.

Внутренний пиар (PR) – это комплекс мер и инструментов, направленных на формирование и поддержание имиджа компании в сознании сотрудников, на управление внутренними коммуникациями, на налаживание обратной связи с руководящим и рядовым персоналом, на организацию и проведение корпоративных мероприятий [4]. Инструменты внутреннего PR, применяемого в СДЮСШОР, нуждаются в доработке. Необходимо формирование, закрепление в локальных документах и транслирование среди внутренней аудитории миссии, ценностей, бренда, а также философии СДЮСШОР. Необходимо расширение обучающего инструмента внутреннего PR: проведение различных тренингов, вебинаров, семинаров и т.п. Совершенствование официального сайта спортивной школы, выпуск корпоративного издания, создание мифов вокруг компании и их распространение, поддержание традиций школы/коллектива позволит расширить и усовершенствовать такой инструмент внутрикорпоративного PR, как коммуникативный. А проведение различных

event-мероприятий позволит сплотить коллектив и сформировать из него единую команду.

Мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс создания стимулов. Материальная мотивация четко регламентирована в спортивной школе такими документами, как Постановление Администрации г.о.Самара от 20 марта 2012 г. № 211 и Постановление Администрации г.о.Самара от 4 октября 2013г. № 1224, и построена исходя из финансовых возможностей спортивной школы, которые зависят от размера трансфера из федерального бюджета. Моральная мотивация нуждается в доработке в связи с результатами исследования лояльности персонала и результатами исследования психологической атмосферы в коллективе. Необходимо повышать ценность труда каждого работника, повышать престижность работы в СДЮСШОР, планировать карьеру каждого сотрудника, а также проводить адаптацию и последующее обучение сотрудников и прочее. Административная мотивация не нуждается в доработке, так как она в достаточной мере транслирует работникам информацию о распорядке рабочего дня и негативных санкциях, которые будут применены вследствие нарушения трудовой дисциплины.

Сформированный подход позволяет комплексно проводить процесс стратегического управления предприятием, прогнозировать развитие ситуации во внешней и внутренней среде организации, принимать наиболее адекватные условиям управленческие решения, обеспечивая устойчивое развитие и создание стратегических преимуществ [11].

Итак, представление СДЮСШОР в виде комплекса взаимосвязанных бизнес-процессов позволило выяснить, что в учреждении не внедрен в общую процессную модель такой бизнес-процесс, как внутренний маркетинг, польза которого состоит в смене взгляда на работника, который ранее рассматривался только как рабочая сила, а не как клиент организации, усилия и знания которого являются конкурентоспособным преимуществом

любой организации, работающей в рыночной системе экономики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Андомин О.В. Корпоративная культура преподавателя ВУЗа: учебное пособие. Самара: Самар.гос.техн.ун-т,2010.131с.
2. Балановская А.В. Эффективность информационного обеспечения стратегического управления. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2008. № 5. С. 28-31.
3. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент//Московский университет им.С.Ю.Витте.2010. URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=index* (дата обращения: 10.12.2014г.)
4. Евстафьева М. Внутренний PR от HR//Справочник по управлению персоналом.2010. № 2. URL: <http://hr-portal.ru/article/vnutrenniy-pr-ot-hr> (дата обращения: 25.01.2015г.).
5. Киселева В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала// Российское предпринимательство.2013.№3(225).С.81-84.
6. Колодин А., Федянин В.И., Брянцева Л.В, Квашина Г.А., Спичкин М.Ю. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегического управления обучением персонала// Современные технологии обеспечения гражданской обороны и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций.2013. С.322-325.
7. Котляров П.М., Хузаханов Ф.В., Агроскин Л.С., Гусева Е.Б. Удовлетворенность врачей-рентгенологов своим трудом// Радиология-практика.2012. №1. С.74-86.
8. Миронова М.А., Воротилова О.А. HR-брендинг как инструмент управления человеческими ресурсами// Известия ВолгГУ.2014. №4(431).С.95-99.
9. Митрофанов С.А., Митрофанов А.Н. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Информационные технологии управления».-Самара: САГМУ,2013.-92с.
10. Михайлов О.З. Внутренний маркетинг как инструмент повышения эффективности управления организации сферы услуг.: Автореф. на соиск.уч.ст. канд.эк. наук.-М., 2009.
11. Татарских Б.Я., Балановская А.В. Формирование системы информационного обеспечения стратегического управления промышленным предприятием. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2007. № 1. С. 134-137.

DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF INTERNAL MARKETING ON THE BASIS OF BUSINESS PROCESSES OF THE SPORTS ORGANIZATIONS

© 2017 Oksana A. Gorbunova, E. A. Nazarov

International Market Institute, Samara, Russia

Article is devoted to a question of increase of efficiency of functioning of the sports organizations due to formation of internal marketing system. The authors suggested the analysis algorithm of business processes of the organization for the purpose of weakness detection and development of recommendations about improvement.

Keywords: marketing, business process, business environment, functions, segment, efficiency, strategic objectives.