

УДК 338.2+311.31:33

© О. А. Горбунова¹, К. Э. Хмелева², 2017

^{1,2} Международный институт рынка (МИР), г. Самара, Россия

E-mail ¹: genuka76@mail.ru

E-mail ²: pavlovaks@list.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА

Для более полного использования потенциала работников и повышения конкурентоспособности организации необходимо рассматривать каждого сотрудника как клиента и подходить к его оценке с позиции маркетинга. В статье проведен стратегический анализ персонала специализированной детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва. Для проведения анализа использованы методы сегментирования персонала, метод «Marketing & Communications Agency», метод «важность-исполнение», ABC-анализ рабочих атрибутов. Полученные результаты необходимы для использования при корректировке методов управления персоналом организации и разработке системы внутреннего маркетинга.

Ключевые слова: стратегический анализ, внутренний маркетинг, рабочие атрибуты, сегментирование персонала, интеллектуальный индикатор, эмоциональный индикатор.

Для того чтобы выдержать конкуренцию, находясь в рыночных условиях, необходимо использовать современные механизмы, инструменты и средства. Таким эффективным механизмом является система маркетинга, занимающаяся предоставлением продукции и услуг и включающая такой компонент, как внутренний маркетинг [3].

Объектом внутреннего маркетинга являются сотрудники компании и ее внутренняя среда, рассматриваемые с точки зрения ожиданий и восприятий клиента. При этом своих сотрудников компания тоже должна рассматривать как клиентов. Соответственно, задачей внутреннего маркетинга является создание внутри компании максимально клиентоориентированной среды [2]. Для правильной разработки системы внутреннего маркетинга необходимо провести стратегический анализ персонала.

Цель исследования — провести стратегический анализ персонала специализированной детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва (СДЮСШОР) для формулировки предложений по разработке системы внутреннего маркетинга в организации.

Для проведения стратегического анализа персонала СДЮСШОР использованы следующие методы:

- сегментирование персонала;
- метод «Marketing & Communications Agency»;
- метод «важность-исполнение»;
- ABC-анализ рабочих атрибутов.

Для обработки результатов использовались статистические методы.

Стратегический анализ персонала СДЮСШОР необходимо начать с сегментирования. Для этого весь персонал надо разделить на отдельные категории, которые отличаются друг от друга по своим функциональным обязанностям, предпочтениям и стажу работы.

Рассмотрим категории персонала, работающего в специализированной детско-юношеской спортивной школе олимпийского резерва. Категории персонала разграничены на основании должностных обязанностей, выполняемых сотрудниками, и целей, стоящих перед каждым сегментом персонала. Для каждой категории персонала сформулируем мотивационные цели (см. табл. 1).

Таблица 1

Категории персонала в СДЮСШОР

<i>Сегмент</i>	<i>Категория персонала</i>	<i>Мотивационные цели</i>
1	Топ-менеджмент	Повышение престижности спортивной школы, высокая заработная плата, увеличение количества воспитанников спортивной школы, ставших призерами соревнований различного уровня, повышение конкурентоспособности СДЮСШОР, возможность постоянного обучения (повышение квалификации), доверие учредителя, медицинское обслуживание
2	Руководители подразделений	Высокая заработная плата, возможность обучения, возможность стажировки в других спортивных школах олимпийского резерва, стабильность, одобрение руководителя, хорошие условия труда
3	Функциональный персонал	Стабильная и высокая заработная плата, социальные гарантии, интересная работа, хорошие условия труда

4	Педагогический персонал	Стабильный доход, для иногородних тренеров — обеспечение апартаментами, увеличение количества воспитанников, ставших призерами соревнований различного уровня, обеспечение тренеров всем необходимым для выполнения учебно-тренировочной работы, возможность повышения квалификации и возможность посещения мастер-классов, проводимых тренерами по виду спорта более высокого класса, а для специалистов-тренеров с большим стажем и уровнем компетенции — возможность не только посещать мастер-классы других мастеров этого вида спорта, но и самим проводить мастер-классы, престижность спортивной школы, медицинское обслуживание
5	Обслуживающий персонал	Стабильная заработная плата, премия за хорошее выполнение работы, возможность работы по совместительству, обеспечение персонала нужным инвентарем и расходными материалами, предоставление социальных гарантий

Также персонал можно разделить на две основные категории: контактный персонал, работающий непосредственно с клиентом, и неконтактный, не работающий с клиентом.

Во внутреннем маркетинге обычно анализируется лишь контактный персонал, задействованный в непосредственном общении с клиентом, так как именно от исполнителя («автора») услуги зависит то, как воспримет эту услугу потребитель. Но для обеспечения эффективной работы в области внутрифирменного маркетинга необходимо, чтобы все сегменты (категории) персонала, в том числе и неконтактный персонал, были задействованы в нем, то есть каждый сотрудник, начиная с директора детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва, должен быть ориентирован на клиента. При этом каждый сотрудник должен осознавать, что он является так называемым носителем качества, и от того, насколько качественно он выполняет свои должностные обязанности, зависит конечный продукт — услуга. Каждый сотрудник должен понимать свой вклад в достижение целей спортивной школы.

Для выявления отношения сотрудников к детско-юношеской школе олимпийского резерва и оценки уровня понимания персона-

лом намерений и целей организации, его преданности по отношению к этим намерениям и целям на эмоциональном и интеллектуальном уровнях было проведено исследование методом «Marketing & Communications Agency» [4].

Изучение персонала методом «Marketing & Communications Agency» показало нижеперечисленные результаты по интеллектуальным и эмоциональным показателям.

На рисунке 1 представлены результаты опроса респондентов по показателям интеллектуального индикатора.

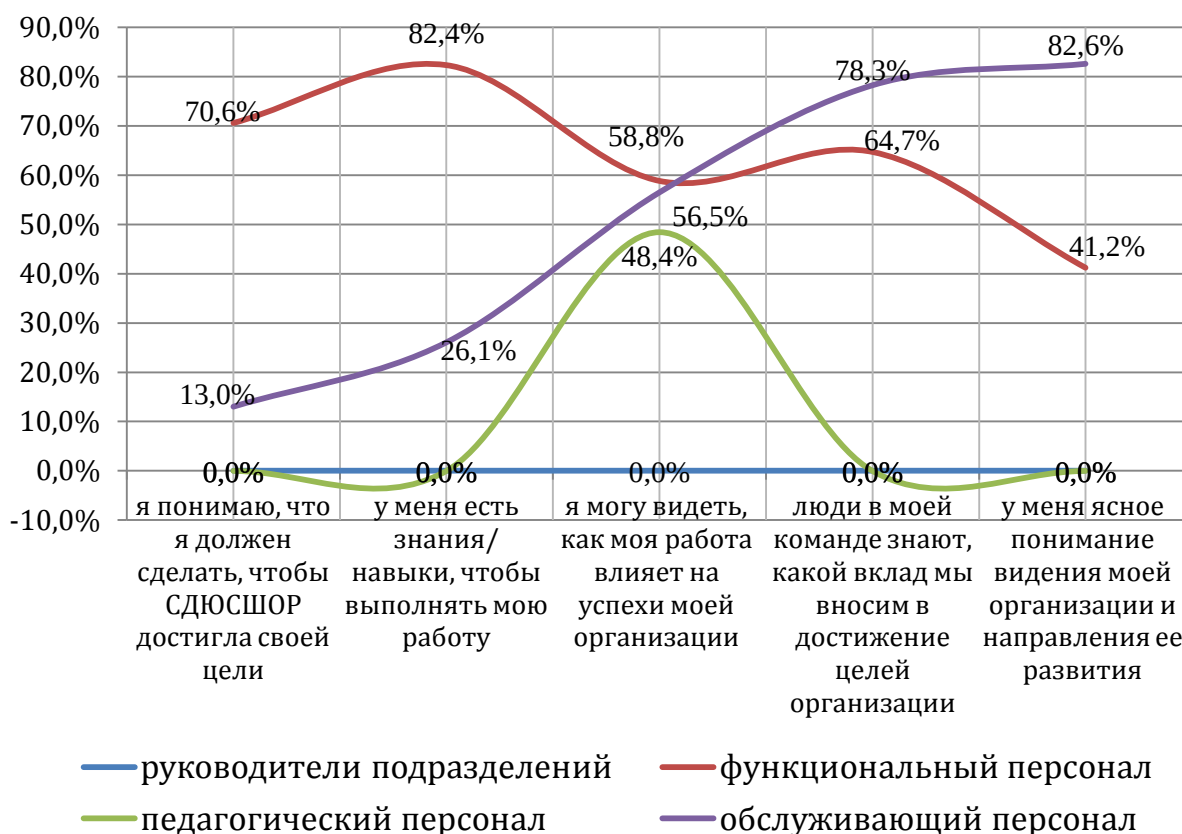


Рис. 1. Процент респондентов, не согласных с показателями интеллектуального индикатора

По результатам оценки интеллектуального индикатора можно сделать следующие выводы:

- 70,6% функционального персонала и 13% обслуживающего персонала видят проблему в понимании того, что они должны сделать для того, чтобы СДЮСШОР достигла своей цели;
- 82,4% функционального персонала и 26,1% обслуживающего персонала считают, что у них не хватает навыков и знаний для выполнения тех работ, которые им поручены;
- 58,8% функционального персонала, 48,4% педагогического персонала и 56,5% обслуживающего персонала не понимают, как их работа влияет на успехи организации;

— 78,3% обслуживающего персонала и 64,7% функционального персонала не знают, какой вклад они вносят в достижение целей организации;

— у 82,6 % обслуживающего персонала и 41,2% функционального персонала нет ясного видения организации и направления ее развития.

Анализ результатов позволяет сделать вывод о том, что стоит обратить внимание на сегменты «функциональный персонал» и «обслуживающий персонал», так как они показали большее, чем у других сегментов, непонимание своего вклада в деятельность СДЮСШОР.

Для уменьшения процента недовольных рекомендуется составить календарь обучения и расширить список мест обучения персонала, составить стратегическую карту целей для улучшения понимания целей организации сотрудниками спортивной школы, создать корпоративное издание (к примеру, брошюру), в котором будет рассказано о планах СДЮСШОР, результатах деятельности, лучших сотрудниках и т.п.

На рисунке 2 представлен результат опроса респондентов по показателям эмоционального индикатора.

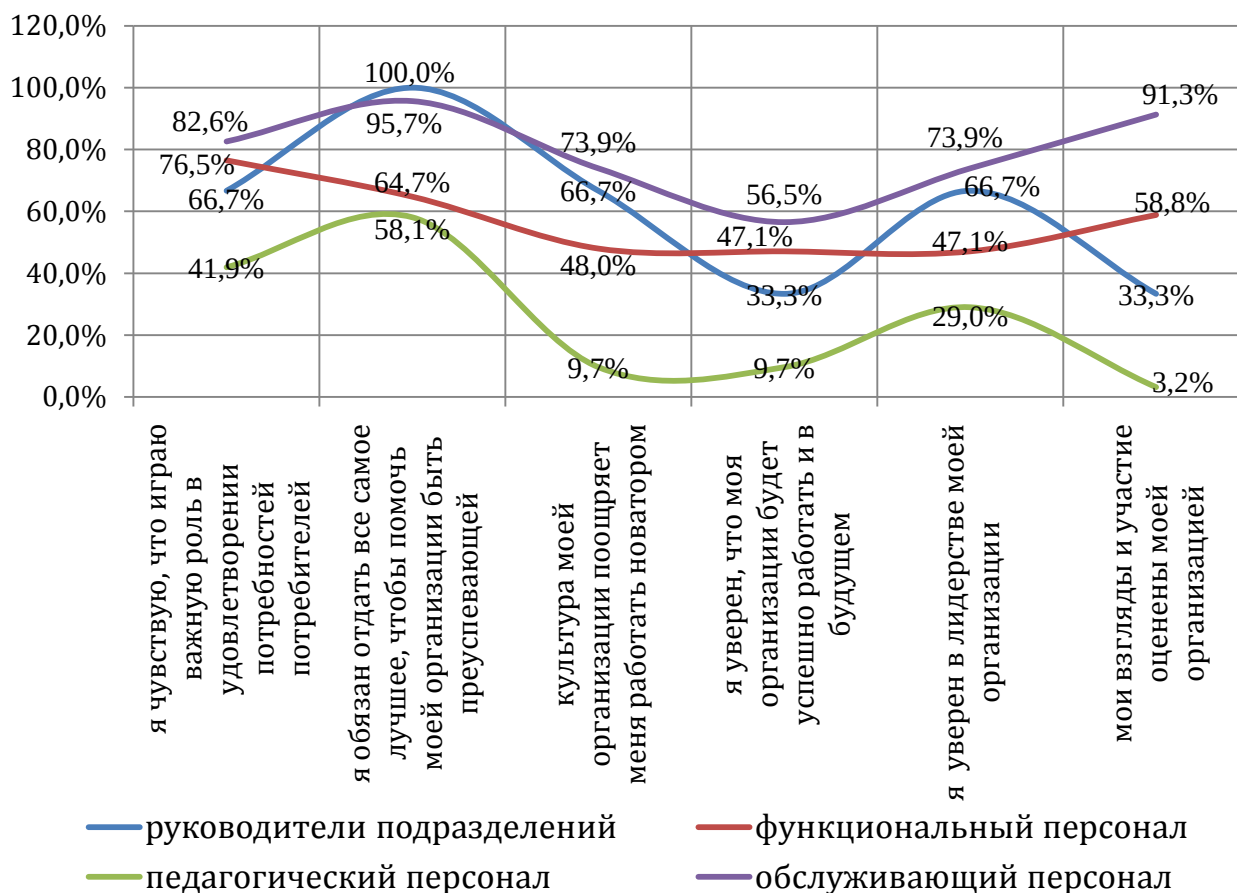


Рис. 2. Процент респондентов, не согласных с показателями эмоционального индикатора

Анализ результатов группы эмоциональных индикаторов позволил сделать следующий вывод: персонал спортивной школы не клиентоориентирован. Все сегменты персонала считают, что они не должны отдавать все самое лучшее, то есть можно предположить, что работники не беспокоятся о результатах проделанной работы, что определенно сказывается на качестве услуг. Помимо этого, все сегменты персонала, кроме педагогического, считают, что культура их организации не мотивирует их быть новаторами. Также персонал спортивной школы не уверен в лидерстве своей организации. Все сегменты, кроме педагогического, считают, что их взгляды не учтены руководством школы. Таким образом, уровень эмоционального индикатора крайне низок, что свидетельствует о том, что моральная мотивация персонала спортивной школы отсутствует, что крайне плохо сказывается на качестве услуг.

Благодаря проведенному анализу персонала с применением метода «Marketing & Communications Agency» были выявлены следующие проблемы: в понимании целей СДЮСШОР, дальнейших планах, ценностях, настоящем положении в отрасли; также присутствуют проблемы в корпоративной культуре и в мотивированности работников.

Для оценки удовлетворенности (следовательно, и оценки эффективности внутреннего маркетинга) проведен анализ персонала методом «важность-исполнение», разработанным Ф. Герцбергом и адаптированным Э. В. Новаторовым для внутреннего маркетинга [5]. В проведенном исследовании использован полный перечень мотивационных атрибутов работы, разработанных Герцбергом, включающий две группы факторов:

1) «*факторы гигиены*», которые приводят к состоянию отсутствия неудовлетворенности:

- иметь больше свободы на работе;
- иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами;
- иметь возможность для профессионального роста;
- иметь хорошие рабочие условия;
- получать хорошую заработную плату;
- помогать своей фирме в достижении целей;
- иметь продвижение по службе;
- быть частью своей рабочей группы;
- иметь стабильную и надежную работу;
- быть информированным о результатах своей работы.

2) «*факторы мотивации*», которые приводят к состоянию удовлетворенности своим трудом:

- быть лидером в своей группе;
- делать стоящую, интересную и качественную работу;

- достигать личных целей, относящихся к работе;
- получать новые знания и навыки;
- быть по достоинству оцененным своим руководителем;
- участвовать в принятии управленческих решений.

Проведенный анализ по методу «важность-исполнение» позволил выявить, какие рабочие атрибуты важны для каждого сегмента СДЮСШОР, и как они исполняются руководством спортивной школы. Знание мотивационных целей каждой категории персонала будет способствовать корректировке действующих мотивационных механизмов в соответствии с выявленными приоритетами рабочих атрибутов [6].

Результаты анализа сегмента № 2 «руководители подразделений», проведенного методом «важность-исполнение», представлены на карте оценки рабочих атрибутов (рис. 3). Исследование сегмента № 2 показало наличие таких проблем в исполнении рабочих атрибутов, как: работники хотят получать хорошую заработную плату (5), хотят быть частью «команды» (8), хотят иметь возможность получать новые знания и навыки (14), а также желают быть по достоинству оцененными своим руководством (15) и работать в хороших условиях (4). Персонал, относящийся к этому сегменту, считает, что перечисленные рабочие атрибуты недостаточно исполняются руководством СДЮСШОР.

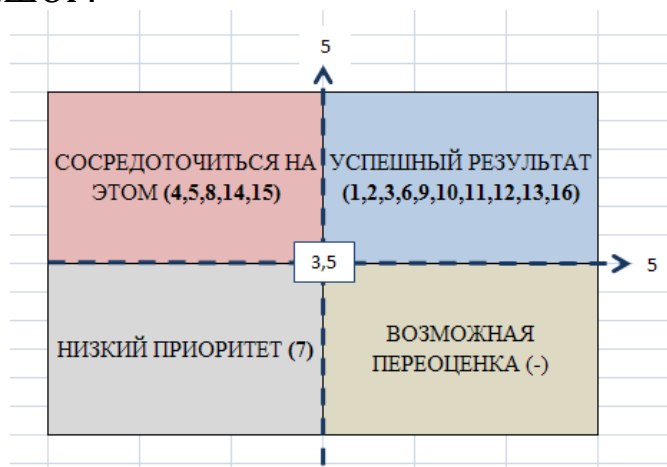


Рис. 3. Карта оценки рабочих атрибутов сегмента «руководители подразделений»

Анализ сегмента № 3 «функциональный персонал» методом «важность-исполнение» показал результаты, представленные на рисунке 4. При исследовании данного сегмента было выявлено, что для персонала сегмента № 3 важно помогать своей организации достигать поставленных целей (6), важно получать хорошую заработную плату за свою деятельность (5), важно проходить обучение (14), работать в хороших условиях (4), иметь хорошие отношения с коллективом (2), быть частью группы (8), важно быть оцененным по дос-

тоинству (15), а также быть информированным о результатах своей деятельности (10) и участвовать в принятии управленческих решений (16), но эти атрибуты не исполняются в СДЮСШОР должным образом.



Рис. 4. Карта результатов анализа рабочих атрибутов сегмента «функциональный персонал»

Анализ по методу «важность-исполнение», проведенный в сегменте № 4 «педагогический персонал», дал результаты, представленные на рисунке 5. Персонал сегмента этого сегмента считает для себя важными следующие атрибуты: хорошие отношения в коллективе (2), достойная заработная плата (5), лидерство в команде (11), обучение новым знаниям и навыкам (14), важно быть по достоинству оцененным своим руководителем (15) и важно быть частью коллектива (8), а также для него важно участвовать в принятии решения (16) и работать на основе хорошей материально-технической базы (4).



Рис. 5. Карта результатов анализа рабочих атрибутов сегмента «педагогический персонал»

Сегмент № 5 «обслуживающий персонал» также прошел исследование методом «важность-исполнение», результаты которого представлены на рисунке 6.

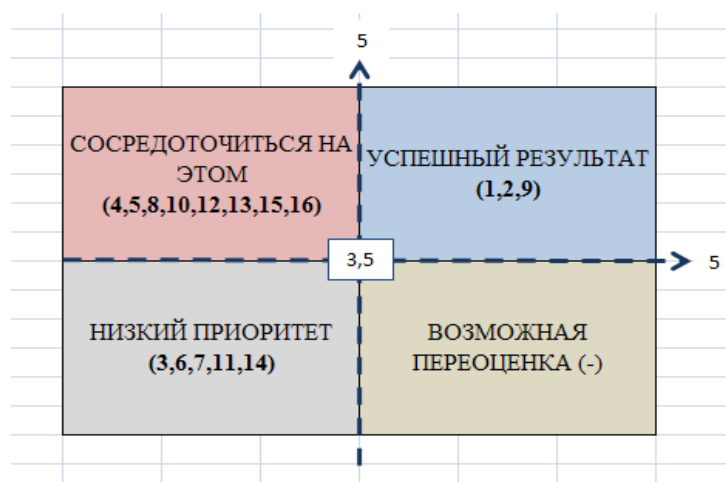


Рис. 6. Карта результатов анализа рабочих атрибутов сегмента «обслуживающий персонал»

Сегмент № 5 «обслуживающий персонал» желает иметь хорошие условия работы (4), получать хорошую заработную плату (5), хочет быть по достоинству оценен своим руководством (15), участвовать в принятии решений (16), быть информированным о результатах своей деятельности (10), быть частью группы (8), достигать личных целей, относящихся к работе (13), а также этот сегмент хочет выполнять стоящую и качественную работу (12).

Проведенный анализ «важность-исполнение» позволил выделить те рабочие атрибуты, которые нуждаются в исполнении руководством СДЮСШОР. Результаты анализа были использованы для проведения ABC-анализа рабочих атрибутов (см. рис. 7).

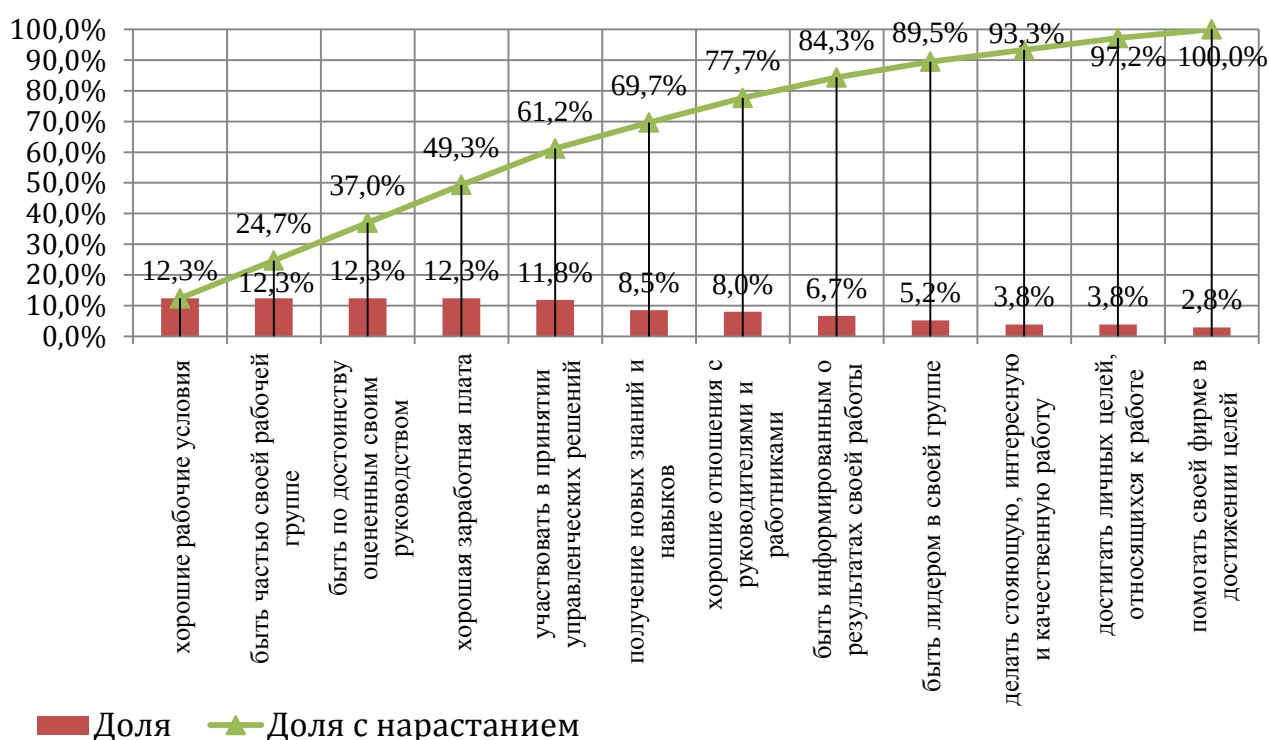


Рис. 7. ABC-анализ рабочих атрибутов

Исходя из рисунка 7 можно сделать вывод о том, что наиболее важными рабочими атрибутами являются те, которые попадают в группу А (доля с нарастанием до 50%), а остальные, попадающие в группу В (доля с нарастанием от 50% до 80%) и группу С (доля с нарастанием от 80% до 100%), менее важны для персонала спортивной школы.

Таким образом, наиболее важными рабочими атрибутами для всех сегментов персонала СДЮСШОР, требующими незамедлительного решения, являются: хорошие условия работы, быть частью рабочей группы, достойная оценка работы руководителем спортивной школы. А также важными являются атрибуты, попадающие в группу В: хорошая заработная плата, участие в принятии управленческих решений, обучение и хорошие отношения с руководителем и сослуживцами.

Полученные результаты стратегического анализа персонала СДЮСШОР необходимо использовать для корректировки методов управления персоналом организации и разработки системы внутреннего маркетинга. Грамотно выстроенная система внутреннего маркетинга позволит рассматривать работника как клиента организации, усилия и знания которого являются конкурентоспособным преимуществом организации [1].

В заключение следует отметить, что применение различных инструментов стратегического анализа к оценке работы персонала учреждений спорта высших достижений позволит провести глубокое исследование всех факторов воздействия внешней и внутренней среды. Данный анализ позволит разработать эффективную стратегию развития спортивной организации. Разработанная и реализованная стратегия, в свою очередь, сможет обеспечить поступательное развитие спортивного учреждения и достижение поставленных целей.

Литература

1. Горбунова О. А., Назаров Е. А. Стратегическое управление маркетинговой деятельностью спортивных организаций на основании бизнес-процессов // Вестник Международного института рынка. 2017. № 1. С. 13-18.
2. Кассин К. П. Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг гостеприимства: дис. ...канд. экон. наук / К. П. Кассин. М., 2014. 172 с.
3. Коровина Ю. Б. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент управления персоналом предприятий сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук / Ю. Б. Кассин. Ростов н/Д., 2010. 176 с.

4. Михайлов О. З. Внутренний маркетинг как инструмент повышения эффективности управления организации сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук / О.З. Михайлов. М., 2016. 156 с.

5. Ранде Ю. П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 3. С. 62-65.

6. Чумак В. Г., Горбунова О. А. Долгосрочная и краткосрочная мотивация персонала в клиентоориентированных организациях // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 12 (122). С. 155-158.

*Статья поступила в редакцию 21.04.17 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом А. В. Балановской*