**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. Маркетинг как концепция управления сферой услуг в рыночной экономике

1.1 Роль маркетинга в развитии сферы услуг

1.2 Тенденции развития рынка услуг

2. Внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации предприятий сферы услуг

2.1 Внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом

2.2 Внутренний маркетинг как философия рыночной ориентации фирмы

2.3 Внутренний маркетинг как способ реализации стратегии и формирования единых ценностей организации

2.4 Концептуальные основы внутреннего маркетинга предприятий сферы услуг

3. Мотивационные основы и технологии оценки внутреннего маркетинга

3.1 Мотивация как необходимый элемент внутреннего маркетинга

3.2 Технологии оценки внутреннего маркетинга

4. Исследование внутреннего маркетинга в сфере услуг

4.1 Общая характеристика ЗАО «Прогресс»

4.2 Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение»

4.3 Изучение внутреннего маркетинга методом MCA

4.4 Исследование лояльности персонала по методике OCQ

4.5 Исследование внутреннего маркетинга на предприятиях-конкурентах

5. Механизм повышения эффективности внутреннего маркетинга

5.1 Общие подходы к повышению эффективности внутреннего маркетинга

5.2 Коучинг как эффективный метод повышения мотивации

кадров

5.3 Управление персоналом сферы услуг на принципах внутреннего маркетинга

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

С каждым годом сфера услуг становится все более значимой в экономике России, а жесткость конкуренции заставляет организации использовать маркетинг как средство достижения превосходства. Вместе с тем, некоторые особенности услуг, такие как неосязаемость, неспособность к хранению, неразрывность производства и потребления, изменчивость, требуют применения особых маркетинговых инструментов управления, не свойственных промышленному производству.

Как показал опыт экономических реформ, сложное финансовое положение многих российских предприятий в значительной мере обусловлено неэффективным менеджментом. Рыночная трансформация экономики качественно преобразует системы управления организациями различных сфер и отраслей в соответствии с изменениями условий их жизнедеятельности, требующих быстрой реакции на нестабильные ситуации, гибкой адаптации к новым требованиям внешней среды.

Так как индустрия услуг является высококонтактной сферой, качество предоставляемых услуг в большей степени зависит от персонала организации. Внутренний маркетинг не только один из ключевых элементов философии любого бизнеса. Это непрерывно осуществляемая целенаправленная последовательность управленческих действий, в том числе по развитию клиентоориентированности компании, повышению лояльности работников к компании, по организации сотрудничества всех ее подразделений в достижении поставленных целей. Чтобы эффективно удовлетворять потребности внешних клиентов, быть конкурентоспособной на рынке, организация, прежде всего, должна эффективно удовлетворять потребности своих внутренних клиентов – персонала. Это достигается с помощью формирования и развития в организации системы внутреннего маркетинга.

Для служащих составляющие маркетинга – это сама работа, оплата труда, выгоды, хорошее местоположение, транспорт, автостоянка, рабочие часы, престижность работы и перспективы продвижения. Как покупатель исследует товар, который хочет купить, так и служащие ищут различные выгоды, нанимаясь на работу.

Целью внутреннего маркетинга является создание настоящей команды, т.е. людей, чье пристрастие к своему делу превосходит рамки должностных обязанностей. Такие люди уже не воспринимают свою работу как набор конкретных заданий, которые они должны выполнять. Вместо этого их понимание работы включает все, что они способны сделать на благо своей компании.

Несмотря на то что за рубежом внутреннему маркетингу давно уделяется должное внимание, для России это все еще новое понятие. В российской сфере услуг преобладают устаревшие методы управления, не отвечающие требованиям настоящего времени.

В работе предпринята попытка систематизации сведений о внутреннем маркетинге и методов его исследования. В качестве практического примера проведено исследование на предприятиях, оказывающих бытовые услуги населению.

**1. МАРКЕТИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ УСЛУГ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**1.1 Роль маркетинга в развитии сферы услуг**

Маркетинг услуг – это те действия, благодаря которым услуги фирм доходят до клиентов. С точки зрения практических действий фирмы маркетинг услуг – это процесс, призванный помочь другим оценить ваши услуги, то, что вы для них делаете, и то, как вы это делаете.

Главная цель и назначение маркетинга услуг – помочь клиенту по достоинству оценить организацию и ее услуги.

Специфика маркетинга услуг связана:

1. с изучением поведения клиентов, их пожеланий, запросов;
2. разработкой специфических приемов для достижения сбалансированности спроса и предложения;
3. изучением методов воздействия на клиентов.

Маркетинг услуг специфичен настолько, насколько услуги отличаются от материально-вещественных продуктов, а рынок товаров – от рынка услуг. Характерными признаками маркетинга услуг являются:

* + 1. многие виды услуг неотделимы от того, кто их предоставляет. Поэтому контакт с потребителями часто рассматривается как неотъемлемая часть предоставления услуги;
    2. в маркетинге услуг в предложении превалируют услуги, а товары дополняют его;
    3. одинаковые базовые услуги могут предлагаться различным рыночным сегментам, что затрудняет процесс выбора сегмента рынка фирмы;
    4. чем менее осязаемы услуги, тем менее маркетинг услуг напоминает маркетинг товаров;
    5. маркетинг услуг может ориентироваться, а может и не ориентироваться на прибыль. К примеру, маркетинг некоммерческих услуг может осуществляться как государственными органами, так и частными фирмами;
    6. маркетинг услуг варьируется по степени регулирования. Наиболее упорядочены некоммерческие услуги и услуги естественных монополий;
    7. нередко трудоемкость услуг становится важнейшим фактором при выборе форм обслуживания. Как правило, чем выше трудоемкость услуг, тем больше склонность потребителей к самообслуживанию;
    8. чем теснее контакты с потребителями услуг, тем выше значение социальной компоненты маркетинга услуг.

Поэтому среди пяти основных концепций маркетинга (производственной, товарной, сбытовой, маркетинговой и социальной) в сфере услуг должна доминировать концепция социального маркетинга. Она утверждает, что предприятие должно предопределять нужды, желания и интересы своего целевого рынка и удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты, причем так, чтобы поддерживать или повышать уровень благосостояния потребителей и общества в целом.

Утверждению концепции маркетинга услуг в общественном сознании способствуют следующие факторы.

* усложнение производства и расширение потребностей, что чаще всего предъявляет спрос на товары с подкреплением и/или чистые услуги;
* развитие кооперации и международного разделения труда, что требует адекватного развития коммуникационных услуг;
* углубление специализации и усиление тенденций к интеграции, что во все большей степени превращает производство услуг в специфический вид деятельности;
* повышение уровня благосостояния все большей части населения, что ведет к постоянному возвышению их потребностей, в удовлетворении которых услуги играют значительную и все возрастающую роль;
* обострение конкурентной борьбы между товаропроизводителями, что подталкивает их к предложению услуг для повышения конку-рентоспособности продукции;
* ускорение темпов научно-технического прогресса, что позволяет предложить более совершенные способы удовлетворения потребностей, где услуги играют далеко не последнюю роль.

Сущностная характеристика маркетинга услуг должна рассматриваться через содержание его целей, принципов, задач и функций (рис. 1).



Рис. 1. Иллюстрация сущностной характеристики маркетинга услуг [12]

Основными целями маркетинга услуг являются:

1. постоянное расширение ассортимента услуг, что позволяет повышать рыночную власть производителя услуг;
2. непрерывное повышение качества обслуживания, что способствует росту конкурентоспособности фирмы;
3. обеспечение устойчивой тенденции роста рентабельности производства услуг, что делает экономически выгодным данный вид предпринимательской деятельности.

Важнейшими принципами маркетинга услуг являются:

1) комплексный подход к решению маркетинговых проблем. При этом категория «комплексный» включает разработку комплекса маркетинга услуг, комплексное обслуживание потребителей, комплексное решение маркетинговых проблем, стоящих перед производителем услуг;

2) концентрация усилий на решение узловых маркетинговых проблем, включая концентрацию ресурсов на реализацию стратегии и тактики маркетинга услуг;

3) специализация и кооперация в обслуживании клиентов, что позволяет завоевывать и удерживать рынки на основе активного использования конкурентных преимуществ в сфере услуг.

Задачи маркетинга услуг обычно производны от маркетинговых целей предприятия сферы услуг и являются их конкретизацией. Если отвлечься от частных маркетинговых проблем, возникающих в сфере услуг, то можно выделить три группы задач маркетинга услуг:

1) повышение надежности услуг, оказываемых потребителям, по вре-мени, месту, качеству, цене и другим наиболее существенным для потребителей свойствам услуг;

2) рост конкурентоспособности предприятия-производителя услуг на основе последовательного воплощения в жизнь планов марке-тинга услуг;

3) безопасность обслуживания клиентов, что предполагает обеспечение не только физической безопасности в процессе удовлетворения спроса на услуги, но и безопасность экономическую, социальную, экологическую, морально-этическую и пр.

Для того чтобы четко понимать роль маркетинга в развитии сферы услуг, нужно рассмотреть сущность услуги как экономической категории.

Различные авторы дифференцированно подходят к раскрытию этой категории. Так, Ф. Котлер определяет услугу как «любую деятельность, или благо, которую одна сторона может предложить другой. Услуга по сути своей является неосязаемой и не приводит к овладению собственностью» [12].

Услугу обычно связывают с положительным результатом. Результат услуги оценивается потребителем. Исполнитель может проделать всю работу сполна и получить свой результат, но потребитель может оценить его отрицательно и не принять работу. Поэтому в определении услуги по международному стандарту ИСО 9004.2:1991 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания по услугам» и по ГОСТ Р 50646-94 «Услуги населению, термины и определения» результат стоит на первом месте. «Услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственная деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя» [20].

По мнению авторитетного специалиста в области маркетинга услуг К. Гренрооса, услуга – это процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия-поставщика услуг. Этот процесс направлен на решение проблем покупателя услуги [7]. Данное определение достаточно подробно описывает услугу.

Некоторые исследователи полагают, что описание свойств услуги более продуктивно, чем попытки вывести определение. В частности Ф. Котлер выделяет пять характеристик услуг: неосязаемость, неотделимость, непостоянство, недолговечность и отсутствие собственности [12]. Другие авторы приводят следующие отличительные качества услуг:

1. неосязаемость услуг;
2. неотделимость услуг от их производителя;
3. несохраняемость услуг;
4. невозможность складирования и транспортировки услуг;
5. непостоянство качества услуг [14].

К вышеперечисленным характеристикам можно добавить другие типичные признаки услуг [1]:

* процесс оказания услуги представляет собой особого рода деятельность, для которой характерно партнерское взаимодействие производителя и потребителя. Результатом этой деятельности выступают польза, благо, особо значимые для потребителя услуги, в силу чего он оплачивает труд производителя услуг по рыночной цене;
* потребитель нередко принимает прямое участие в процессе оказания услуги. Однако генерация целого ряда услуг возможна без присутствия потребителя; потребитель может появиться на определенном этапе оказания услуги, но он обязательно должен появиться, т.к. без него услуга не приобретет своего завершающего характера;
* потребитель услуг не может становиться их собственником. Но это не относится к вещам, относительно которых оказывается услуга (например, отремонтированный телевизор);
* оказание услуг – это деятельность, поэтому услуги не могут быть протестированы и оценены прежде, чем покупатель их оплатит;
* конкретная услуга представляет собой конкретную потребительную стоимость лишь в определенное время на данном направлении, что резко ограничивает возможности ее замещения на рынке. Спрос на услуги характеризуется значительными колебаниями.

Классификация услуг по различным признакам помогает глубже понять сущность этой категории. Рассмотрим основные виды классификаций, используемые в отечественной и зарубежной практике.

По признаку объекта услуг выделяют потребительские и производственные услуги. Объектом потребительских услуг выступает потребитель, т.е. человек, использующий эти услуги для своих личных целей, не связанных с извлечением прибыли. Объектом производственных услуг является юридическое лицо, предприятие, индивидуальный предприниматель. Кроме того, услуги классифицируются по функциональному признаку:

1. создание новых изделий (пошив одежды, обуви, изготовление мебели);
2. услуги по восстановлению потребительских свойств изделий (химчистка, ремонт БРЭА);
3. услуги по приданию новых потребительских свойств изделию (модернизация компьютеров, установка дополнительных устройств на автомобиль);
4. услуги личного характера и санитарно-гигиенические:

* интеллектуальные (культура, образование);
* физические (здравоохранение, бани, спорт);
* эстетические (парикмахерские, косметологические);

1. организационно-технические услуги (перевозка людей, грузов; передача информации);
2. организационно-экономические услуги (услуги банков, ломбардов, проката, услуги правового характера).

Помимо вышеперечисленных классификаций, существует их разделение на основе отраслевого подхода [1]. В этом случае к сфере услуг относят следующие области сервисной деятельности, представляющие собой ее важнейшие типологические направления:

* + торговлю (оптовую и розничную);
  + услуги по обеспечению питания и проживания (гостиницы, структуры общественного питания);
  + транспорт;
  + связь и информационное обслуживание;
  + услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-техни-ческих ресурсов;
  + кредит, финансы и страхование, сделки с недвижимостью;
  + образование, культуру и искусство;
  + науку и научное обслуживание;
  + здравоохранение, включая физическую культуру и спорт;
  + услуги по обслуживанию домашнего хозяйства (ремонт жилья, производственно-бытовые и коммунальные услуги);
  + услуги личного характера (непроизводственные, бытовые и др.);
  + услуги государственного управления;
  + другие услуги.

Как один из вариантов классификации сервисной деятельности в отечественной науке выработана модель, основанная на согласованных между собой критериях [1]. Эти критерии позволяют разбивать все услуги на основе связанных между собой содержательно-функциональных качеств и разносить их в разные классы (группы). В данном случае одна и та же услуга по разным качествам может быть занесена в разные группы (прил. 1, табл. П.1).

Некоторые авторы приводят следующие классификационные признаки услуг (рис. 2).

Рис. 2. Классификация услуг [15]



В статистике развитых стран перечень услуг включает 160 позиций по следующим укрупненным группам: деловые услуги, строительные и инжиниринговые услуги, дистрибьюторские услуги, общеобразовательные услуги, услуги по защите окружающей среды, финансовые услуги, в т.ч. страхование, услуги по охране здоровья и социальные услуги, туризм и путешествия, услуги в области организации досуга, транспортные услуги.

Кроме коммерческих услуг, в развитых странах и в России выделяются также услуги, предоставляемые государством, и некоммерческие услуги. *Некоммерческие услуги* – это услуги, предоставляемые организациями (юридическими лицами), не ставящими целью своей основной деятельности получение прибыли и её распределение между участниками. К ним относятся: социальные, благотворительные, культурные, научные, организации по охране здоровья населения, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных потребностей и др. Целью предоставления коммерческих услуг выступает получение, а точнее, максимизация прибыли – конечной награды за эффективный труд и создание ценностей для потребителя.

При оказании услуги, как известно, присутствуют две стороны – не только клиент, но и служащий, непосредственно предоставляющий услугу. Поэтому все перечисленные классификации необходимо дополнить еще одним признаком – степенью участия стороны, предоставляющей услугу. По этому критерию различаются три типа услуг, которые характеризуются следующими признаками:

* максимальным участием служащего в предоставлении услуги: здравоохранения и другие социальные услуги, образовательные и воспитательные услуги, услуги торговли и общественного питания, гостиничные, консультационные и информационные услуги, бытовые услуги;
* средним участием служащего в предоставлении услуги: услуги банков, правового характера, организаций физкультуры и спорта, связи;
* минимальное участие служащих в предоставлении услуги: пассажирский транспорт, услуги жилищно-коммунального хозяйства [11].

Классификация услуг по критерию участия работника наиболее важна, т.к. от уровня образования, подготовленности, квалификации служащего непосредственно зависит качество производимой услуги и, соответственно, удовлетворенность приобретающего её потребителя. Поэтому в контексте постоянно растущей конкуренции в сфере услуг возрастает роль механизма внутреннего маркетинга, являющегося эффективным средством достижения фирмой конкурентного преимущества.

В советский период вся хозяйственно-экономическая практика разделялась на производственную и непроизводственную сферу. В рамках последней выделялась сфера услуг (или сфера обслуживания). В современной практике сфера услуг выступает масштабной отраслью экономики и социальных взаимодействий, где контактируют граждане и коллективы, желающие удовлетворить свои разнообразные запросы, и организаторы сервиса, направляющие свой труд на удовлетворение этих запросов. В таком широком понимании сфера услуг в настоящее время рассматривается не как единая отрасль, а как масштабный сектор экономики, обладающий разветвленной и сложной структурой с подвижными границами.

**1.2 Тенденции развития рынка услуг**

Сфера услуг – это сводная обобщающая категория, включающая воспроизводство разнообразных видов услуг, оказываемых предприятиями, организациями, а также физическими лицами.

В настоящее время сфера услуг является одной из самых перспективных, быстроразвивающихся сфер экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио- и телестанции, консультационные фирмы, медицинские учреждения, музеи, театры и кинотеатры относятся к сфере услуг. Практически все организации оказывают в той или иной степени услуги.

Одной из важнейших закономерностей развития экономики во всем мире является взаимосвязь экономического роста и повышения роли услуг в национальной экономике. Это находит выражение в увеличении доли трудовых, материальных и финансовых ресурсов, используемых в сфере услуг.

По мере развития общества, роста производительных сил происходит определенное развитие сферы услуг. Наблюдается увеличение занятости в этой сфере, рост технической оснащенности труда, внедрение все более совершенных технологий. В настоящее время роль услуг как одного из важнейших секторов экономики очень велика и актуальна. Это связано с усложнением производства, насыщением рынка товарами как повседневного, так и индивидуального спроса, с быстрым ростом научно-технического прогресса, который ведет к нововведениям в жизни общества. Все это невозможно без существования информационных, финансовых, транспортных, страховых и других видов услуг. Также услуги являются неотъемлемыми составляющими торговли товарами (особенно технически сложными), т.к. сбыт товара требует все более развитой сети, которая состоит в основном из услуг, оказываемых во время реализации, и услуг послепродажного обслуживания.

Российский рынок услуг начал формироваться в первой половине 90-х гг., следуя процессу рыночных реформ и приватизации. До этого времени деятельность в большинстве секторов услуг жестко регулировалась государством, а в большинстве из них государство являлось основным поставщиком услуг. С начала 90-х гг. до настоящего времени отечественный рынок услуг находится в процессе непрерывного развития. Наибольшая активность наблюдалась в сферах банковского дела и страхования, телекоммуникаций и компьютерных технологий, торговли и питания, туризма и в целом индустрии развлечений [11].

Объём платных услуг населению в России неуклонно растет. Динамика этого показателя представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Объём платных услуг населению в РФ

(млн руб.; до 1998 г. – млрд руб.) (составлено по данным Росстата [17])

Показатели платных услуг населению по федеральным округам Российской Федерации представлены на рисунке 4.

Рис. 4. Вклад федеральных округов в общий объём платных услуг



населению в РФ (составлено по данным Росстата [17])

Из рисунка видно, что наибольший вклад в развитие услуг вносит Центральный ФО. Тогда как Южный ФО в 2005 г. занимал лишь 4-е место. Показатели ЮФО представлены в таблице 1.

Таблица 1

Объём платных услуг населению в ЮФО

(составлено по данным Росстата [17])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Средний  показатель  по всем ФО | Показатель ЮФО | Темпы  прироста  базисные, % | Темпы  прироста  цепные, % |
| 1995 | 16149 | 13245 | - | - |
| 1996 | 28712 | 21105 | 59,34 | 59,34 |
| 1997 | 39470 | 26828 | 102,55 | 27,12 |
| 1998 | 45497 | 31246 | 135,91 | 16,47 |
| 1999 | 63379 | 43258 | 226,6 | 38,44 |
| 2000 | 86108 | 61167 | 361,81 | 41,4 |
| 2001 | 115959 | 84912 | 541,09 | 38,82 |
| 2002 | 155431 | 110907 | 737,35 | 30,61 |
| 2003 | 204381 | 146125 | 1003,25 | 31,75 |
| 2004 | 256111 | 185931 | 1303,78 | 27,24 |
| 2005 | 326036 | 244045 | 1742,54 | 31,26 |

Таблица 1 показывает, что, несмотря на неуклонный рост базисных показателей темпов прироста, цепные темпы прироста не имеют стабильной тенденции к повышению. Кроме того, объём платных услуг населению в ЮФО стабильно ниже среднего значения по всем округам.

В структуре платных услуг населению происходят незначительные изменения. Заметно растет доля услуг связи. Постоянно появляются новые виды услуг, поэтому сложно отслеживать изменение процентного соотношения различных видов. В связи с этим на рисунке 5 отображена структура платных услуг населению лишь с 2001 г.



Рис. 5. Структура платных услуг населению в 2001–2005 гг. ЮФО

(составлено по данным Росстата [17])

Как видно, каких-либо значимых изменений в структуре платных услуг в период с 2001 по 2005 гг. не наблюдается.

Еще одним важным показателем развития сферы услуг в стране является объём платных услуг на душу населения. Его изменение по видам в течение пяти лет представлено на рисунке 6.



Рис. 6. Объём платных услуг на душу населения по видам

в 2001–2005 гг. (руб.) (составлено по данным Росстата [17])

Наибольший показатель объёма на душу населения в 2004 г. был у транспортных услуг. Далее следуют соответственно услуги связи, коммунальные и бытовые услуги.

На рисунке 7 изображена динамика объёма платных услуг на душу населения в разрезе федеральных округов.



Рис. 7. Объём платных услуг на душу населения

по федеральным округам РФ (руб.; до 1998 г. – тыс. руб.)

(составлено по данным Росстата [17])

По всем федеральным округам РФ наблюдается планомерный рост этого показателя, в том числе и в Южном федеральном округе. Однако, как видно из графика, ЮФО отстает от остальных округов и в 2005 г. его показатель был самым низким среди остальных. Динамика этого показателя в ЮФО приведена в таблице 2 [17].

Таблица 2

Объём платных услуг на душу населения в ЮФО

(руб.; до 1998 г. – тыс. руб.) (составлено по данным Росстата [17])

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Показатель | Темпы прироста базисные, % | Темпы прироста цепные, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1995 | 627 | - | - |
| 1996 | 990 | 57,89 | 57,89 |
| 1997 | 1252 | 99,68 | 26,46 |
| 1998 | 1452 | 131,58 | 15,97 |
| 1999 | 2003 | 219,46 | 37,95 |
| 2000 | 2819 | 349,6 | 40,74 |
| 2001 | 3723 | 493,78 | 32,07 |
| 2002 | 5091 | 711,96 | 36,74 |
| 2003 | 6716 | 971,13 | 31,92 |
| 2004 | 8567 | 1266,35 | 27,56 |
| 2005 | 11270 | 1697,44 | 31,55 |

Одним из наиболее развитых и востребованных видов услуг в нашей стране являются бытовые услуги. На рисунке 8 изображена структура бытовых услуг населению в РФ в 2001**–**2005 гг.

Рис. 8. Структура бытовых услуг населению РФ в 2001**–**2005 гг.



(составлено по данным Росстата [17])

Существенных изменений в структуре бытовых услуг населению в период с 2001 по 2005 гг. не произошло. Растет доля видов услуг «Ремонт и строительство жилья и других построек», «Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования» и «Ритуальные услуги». За счет этого снижаются доли других видов услуг.

На рисунке 9 представлен объём бытовых услуг на душу населения по видам в 2001**–**2005 гг. [17]

Рис. 9. Объём бытовых услуг на душу населения РФ по видам



в 2001**–**2005 гг. (руб.) (составлено по данным Росстата [17])

Наибольшие показатели имеют следующие виды бытовых услуг: «Ремонт и строительство жилья и других построек», «Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования», «Ремонт и индивидуальный пошив одежды, индивидуальный пошив и вязка трикотажных изделий».

Объём бытовых услуг на душу населения является важным показателем развития региона (рис. 10).



Рис. 10. Объём бытовых услуг на душу населения

по федеральным округам РФ (руб.; до 1998 г. – тыс. руб.) [17])

Как видно из рисунка 10, ЮФО отстает от других округов, превосходя по показателям лишь Уральский ФО. В таблице 3 приведены численные значения объёма бытовых услуг на душу населения в ЮФО.

Таблица 3

Объём бытовых услуг на душу населения в ЮФО

(составлено по данным Росстата [17])

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Среднее значение  по всем ФО | Показатель ЮФО, руб.;  до 1998 г. – тыс. руб. | Темпы прироста базисные, % | Темпы прироста цепные, % |
| 1995 | 153 | 141 | - | - |
| 1996 | 264 | 211 | 49,65 | 49,65 |
| 1997 | 347 | 267 | 89,36 | 26,54 |
| 1998 | 344 | 270 | 91,49 | 1,12 |
| 1999 | 433 | 315 | 123,4 | 16,67 |
| 2000 | 539 | 412 | 192,2 | 30,79 |
| 2001 | 679 | 521 | 269,5 | 26,46 |
| 2002 | 800 | 660 | 368,09 | 26,68 |
| 2003 | 980 | 818 | 480,14 | 23,94 |
| 2004 | 1211 | 1030 | 630,5 | 25,92 |
| 2005 | 1488 | 1283 | 809,93 | 24,56 |

Показатель ЮФО на протяжении всего анализируемого периода отстает от среднего, хотя базисные темпы прироста стабильно растут.

При этом Ростовская область занимает лидирующую позицию в федеральном округе по данному показателю (рис. 11).



Рис. 11. Объём бытовых услуг на душу населения в Ростовской области (руб.; до 1998 г. – тыс. руб.) (составлено по данным Росстата [17])

Существенную роль играет сфера услуг в решении вопросов занятости населения: доля занятых в сфере услуг в общей занятости населения РФ достигает 56 % (рис.12).



Рис. 12. Доля занятых в сфере услуг в общей занятости населения РФ

(составлено по данным Росстата [17])

Из графика видно, что с каждым годом доля занятых в сфере услуг растет. Однако роль сферы услуг в экономике России ещё недостаточно велика, поскольку в развитых странах в сфере услуг на данный момент сосредоточено 70**–**80 % от общей численности занятых.

Рост числа занятых в сфере услуг объясняется появлением новых предприятий. Так, в период с 1994 по 2005 гг. число предприятий, работающих в сфере услуг (в отраслях жилищно-коммунального хозяйства; здравоохранения, физической культуры и социального обеспечения; образования, культуры и искусства; прочих (геология и разведка недр; геодезическая и гидрометеорологическая служба; информационно-вычисли-тельное обслуживание; наука и научное обслуживание; непроизводственные виды бытового обслуживания; организации, обслуживающие сельское хозяйство; общественные объединения; управление)), увеличилось с 717,6 до 3106,7 тысяч соответственно. Доля таких предприятий в общем числе организаций РФ неуклонно растет и на 1 января 2006 г. составила 80,9 % (рис.13).



Рис. 13. Процент предприятий и организаций, работающих в сфере услуг, в общей численности предприятий в экономике РФ (на 1 января)

(составлено по данным Росстата [17])

Число предприятий, предоставляющих услуги, растет благодаря тому, что в настоящее время в России значительно возрастает объем услуг, специфически присущих рыночной экономике (банковских, финансовых, страховых, риэлторских, юридических). Увеличился спектр услуг, связанных с управлением и содержанием органов государственной власти, а также правоохранительных органов.

Происходит дальнейшее расширение основ воспроизводства рыночных и нерыночных услуг. При этом рыночные услуги отвоевывают все более значительную для себя долю в общем объёме. По международным данным статистики, свыше 40 % иностранных инвестиций вкладывается в развитие сферы услуг, что подтверждает актуальность, интерес и видение перспективы развития данного сектора экономики [29].

Одновременно в мире появляется тенденция концентрации сферы услуг. Многие ранее обособленные виды услуг объединяются в рамках одной компании. Предлагая целый комплекс услуг, компания может повысить конкурентоспособность, ослабить возможные риски. Так, банковские, биржевые и посреднические услуги сливаются в единый комплекс финансовых услуг.

Как показывает практика развитых стран, по мере усложнения производства и насыщения рынка товарами растет и спрос на услуги. В России сфера услуг обгоняет производственную сферу по темпам роста и появлению новых видов услуг, её приспособлению к потребностям рынка и потребителей (прил. 3).

В ноябре 2005 г. населению было оказано платных услуг на 204,4 млрд руб., в январе – ноябре 2005 г. – на 2040,9 млрд руб. Удельный вес расходов на оплату услуг в потребительских расходах населения в ноябре 2005 г. составил 23,5 %, а в ноябре 2004 г. – 22,6 % [17].

Происходящие изменения в отраслях сферы услуг отражаются на других отраслях общественного производства, на экономике страны в целом, а также на условиях жизни населения, различных его социально-экономических группах. Но, помимо положительной динамики количественных показателей, необходимы качественные изменения в развитии сферы услуг.

**2.** **ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ КАК ВНУТРИФИРМЕННАЯ ФИЛОСОФИЯ РЫНОЧНОЙ ОРИЕНТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ**

Маркетинговая функция **–** это одна из управленческих функций коммерческой организации, имеющая своей конечной целью увеличение объё-мов продаж и, соответственно, прибыли. Для более эффективного дости-жения рыночных целей организация должна быть одновременно ориен-тирована на внешний и внутренний рынок. Внешние клиенты являются объектом внимания внешнего маркетинга, а сотрудники организации, называемые внутренними клиентами, **–** внутреннего маркетинга. Основная задача руководства организации **–** проведение сбалансированной внешней и внутренней маркетинговой политики.

Поскольку исследуемой проблемой является внутренний маркетинг, остановимся более подробно на раскрытии его концептуальных основ.

Следует отметить, что зарубежные специалисты давно осознали значение внутреннего маркетинга для эффективного функционирования компании. Появился интерес к данной проблематике и со стороны российских ученых, хотя отставание ещё заметно.

Рассмотрим позиции некоторых авторов по поводу определения категории «внутренний маркетинг».

Существует несколько подходов зарубежных авторов к понятию внутреннего маркетинга на предприятии [6, 10].

Так, Л. Берри и А. Парасураман (представители североамериканской школы маркетинга услуг) говорят о том, что «внутренний маркетинг **–** это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала предлагаемой работой, удовлетворяющей их потребности. Внутренний маркетинг **–** это философия отношения к работнику как к клиенту и стратегия создания работы-продукта в соответствии с потребностями сотрудника-клиента» [6].

К. Гренроос считает, что «идея внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники организации должны быть мотивированы на осмысленное обслуживание клиентов, клиентоориентированность и заинтересованность в результатах работы с помощью активного применения маркетингового подхода к внутриорганизационному рынку сотрудников» [7].

Английские ученые М. Рафик и Л.К. Ахмед определяют внутренний маркетинг как планомерные действия по преодолению сопротивления персонала изменениям, мотивация и интеграция сотрудников с целью эффективной реализации корпоративных и функциональных стратегий [26].

Принимая во внимание все существующие подходы, сущность внутреннего маркетинга можно рассмотреть в трех аспектах:

* внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом;
* внутренний маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации;
* внутренний маркетинг как практическая реализация новой стратегии организации (или корректировка старой).

# 2.1 Внутренний маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом

Основой первого подхода к внутреннему маркетингу является зависимость качества предоставляемых услуг и удовлетворения внешних клиентов от качества работы и удовлетворения сотрудников, оказывающих эти услуги [10].

Поскольку каждый сотрудник индивидуален и имеет собственное мнение и отношение к тому или иному факту, качество услуг неодинаково, непостоянно и неотделимо от людей, предоставляющих эти услуги.

Внутренний маркетинг, рассматриваемый как система отношений с контактным персоналом по поводу повышения качества предоставляемых услуг, требует решения следующих задач:

1. сбор информации о работе персонала, в частности о его отношениях с клиентами;
2. четкое определение потребностей внутренних клиентов;
3. осознание и принятие персоналом идеи ориентации на клиента;
4. обучение персонала управлению ситуациями при взаимодействии с клиентами;
5. создание организационной культуры, способствующей клиентоориентированности;
6. межфункциональный альянс управления персоналом и маркетинга в целях оптимизации синергетического потенциала мотивированных сотрудников, удовлетворенных внутренним продуктом-работой;
7. создание постоянного кадрового состава с наименьшими прогулами и текучестью кадров и в лучшем случае персонала с высоким уровнем морали, инициативности и ответственности, необходимых при оказании услуг клиентам.

Решение этих задач осуществляется с помощью методов, заимствованных из внешнего маркетинга, но применяемых к участникам внутреннего рынка, например внутреннее обучение, внутренние коммуникации, внутренняя PR-политика, внутренние маркетинговые исследования, внутренняя сегментация и др.

Решение данных задач требует методологического и практического сближения управления персоналом и маркетинга, в частности применения маркетинговых методов при отборе, приеме и обучении персонала.

Внутренний маркетинг **–** это философия управления человеческими ресурсами организации; единый управленческий процесс интеграции множественных функций организации.

# 

# 2.2 Внутренний маркетинг как философия рыночной ориентации фирмы

Второй подход к внутреннему маркетингу основан на единой для всех сотрудников ориентации на рынок. Рыночная ориентация в данном случае рассматривается в двух аспектах:

* ориентация на клиента, т.е. понимание и удовлетворение сотрудниками организации потребностей клиентов;
* ориентация на конкурентов, т.е. сотрудники организации должны иметь информацию о конкурентах организации, знать их слабые стороны, использовать эту информацию для более полного удовлетворения клиентов.

Английские ученые Гринли и Фокселл в понятие рыночной ориентации организации включают пять элементов [6]:

1. ориентация на клиентов;
2. ориентация на конкурентов;
3. ориентация на других участников рынка;
4. ориентация на сотрудников;
5. ориентация на профсоюз.

Ориентация на клиентов является связующим звеном между ориентацией на конкурентов и ориентацией на сотрудников, т.е. между внешней и внутренней ориентациями.

Ж.-П. Флипо рассматривает маркетинговую функцию как систему взаимоотношений организации с внешним (клиентами) и внутренним (контактным персоналом) рынками [6]:

* поведение участников внешнего рынка (клиентов) оказывает влияние на контактный персонал и маркетинговую стратегию организации;
* поведение участников внутреннего рынка (контактного персонала) оказывает влияние на клиентов и внутреннюю стратегию организации;
* маркетинговая стратегия организации, в свою очередь, влияет одновременно на поведение участников внешнего и внутреннего рынка.

Фриц включает в свою управленческую модель следующие элементы:

* 1. внешние:
* ориентация на рынок;
* ориентация на технологии и инновации;
  1. внутренние:
* ориентация на персонал;
* производство и затраты.

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

* + Качество услуг **–** это прогрессирующий процесс создания ценности услуги.
  + Повышение качества внутриорганизационных транзакций в конечном счете положительно влияет на качество отношений с внешними клиентами.
  + Объектом ориентации на внутренних клиентов (внутренней ориентации) являются взаимоотношения между отдельными сотрудниками и отделами организации в процессе цепочки создания ценности услуг.
  + Целью внутренней ориентации организации является обеспечение добавочной ценности на каждом этапе ценностной цепочки.

Гринли и Фокселл при ориентации на персонал важное значение придают следующим ключевым элементам [26]:

* исследованиям интересов персонала;
* оценке руководством понимания интересов персонала;
* планированию стратегий, касающихся интересов персонала.

Фриц предлагает трехфакторную модель практической реализации ориентации на персонал:

1. удовлетворение сотрудников;
2. развитие персонала;
3. делегирование полномочий и ответственности.

Английский ученый И.Н. Лингс разработал модель внутрирыночной ориентации (или ориентации на внутренний рынок), посредством которой осуществляется внутренний маркетинг [25]. Она изображена на рисунке 14. В соответствии с данной моделью философия внутреннего маркетинга основана, с одной стороны, на том, что персонал **–** это ресурс организации, необходимый для достижения её целей; с другой **–** персонал **–** это одна из важнейших клиентских групп организации, потребности которой необходимо удовлетворять.



Рис. 14. Модель внутрирыночной ориентации организации [10]

М. Брун рассматривает взаимосвязь ориентации на внешних клиентов и сотрудников организации через совокупность факторов, влияющих на их удовлетворение [6] (рис. 15).



Рис. 15. Взаимосвязь ориентации на внешних клиентов и сотрудников организации [6]

Психологические факторы, влияющие на удовлетворенность сотрудников, являются отправной точкой внутреннего маркетинга. Достижение доверия к высшему руководству со стороны сотрудников и, наоборот, предоставление полномочий и права принятия решений сотрудникам, согласованность действий между различными уровнями организации, а также эффективные механизмы мотивации сотрудников благоприятно влияют на экономические показатели работы организации, которые, в свою очередь, положительно влияют на отношение существующих и потенциальных клиентов к данной организации. Качественная и постоянно возрастающая клиентская база является одним из важнейших факторов достижения высоких объёмов продаж и, соответственно, прибыли организации, которая, в свою очередь, может быть эффективным мотивационным фактором для качественной и производительной работы сотрудников организации.

# 2.3 Внутренний маркетинг как способ реализации стратегии и формирования единых ценностей организации

Третий подход рассматривает внутренний маркетинг как способ реализации стратегии организации и формирования единых ценностей у всех сотрудников организации.

Данная точка зрения появилась в связи с тем, что при внедрении каких-либо нововведений руководство организации, как правило, сталкивается с трудностями, связанными с персоналом (непониманием, нежеланием и т.д.).

Ж.-П. Флипо отмечает, что эффективное внедрение новых стратегий требует планомерных действий по преодолению межфункциональных конфликтов и совершенствованию внутренних коммуникаций [10].

Д. Баллантайн считает, что внутренний маркетинг призван уменьшить разрыв между теоретической формулировкой и практической реализацией корпоративных стратегий [10].

Мартин, Дарлинг и Тейлор определяют внутренний маркетинг как центральную программу по уменьшению изоляции отделов организации и межфункциональных разногласий, а также по преодолению сопротивления сотрудников нововведениям [10].

Рафик и Ахмед рассматривают внутренний маркетинг как механизм реализации стратегии и средство интеграции межфункциональных интересов различных отделов организации [28].

Обобщая основные подходы, можно сказать, что внутренний маркетинг **–** это планомерные действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленных на преодоление сопротивления изменениям, мотивацию и межфункциональную интеграцию сотрудников в целях эффективной реализации стратегии удовлетворения клиентов через философию создания мотивированного и клиенто ориентированного персонала.

Баллантайн определяет внутренний маркетинг следующим образом: «Внутренний маркетинг **–** это любая форма маркетинга внутри организации, которая акцентирует внимание персонала на внутренних действиях, которые должны быть изменены для улучшения положения организации на рынке» [10].

Известная «цепочка ценностей» М. Портера применима и к внутреннему маркетингу. В соответствии с ней выделяются две категории сотрудников в организации:

1. непосредственно участвующие в процессе удовлетворения качественных требований внешних клиентов, выполняющие функцию увеличения ценности услуги;
2. непосредственно не вовлеченные в процесс удовлетворения клиентов, но обеспечивающие возможность работы сотрудников первой категории, т.е. выполняющие функцию поддержки.

И.Н. Лингс рассматривает внутренний маркетинг в двух аспектах: личностном и процессуальном [25].

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, т.к. именно от него в значительной степени зависит восприятие приобретаемой услуги.

Качество услуг неотделимо от качества поставщика услуг (от сотрудников). Одновременно сотрудники рассматриваются как потребители специфической услуги (работы), следовательно, организация должна применять маркетинговые инструменты в отношении данной услуги (работы) для удовлетворения её внутренних потребителей (сотрудников).

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

Процессуальный подход к внутреннему маркетингу основан на концепции всеобщего управления качеством (TQM **–** Total Quality Management). Объектом внутреннего маркетинга является процесс оказания услуг, в котором каждый отдел (сотрудник) компании рассматривает другой отдел (другого сотрудника), пользующийся результатом работы первого в качестве внутреннего потребителя, и старается удовлетворить своего внутреннего потребителя, предоставляя ему качественную услугу.

Беккерс и Ван Хаастрехт выделяют три подхода к внутреннему маркетингу как [10]:

1. к иерархическому обменному процессу;
2. системе внутренних предложений (поставок);
3. обменному процессу между организацией и персоналом.

По аналогии с внешним рынком, где клиенты обменивают деньги на товары или услуги, на внутреннем рынке также происходит обмен ценностями. Сассер и Арбайт в качестве предмета обмена называют следующие категории: время, энергию, ценности и деньги [10]. Внутренний маркетинг, согласно Стауссу и Шульцу, **–** это управление обменными процессами меж-ду участниками внутреннего рынка организации, суть которых связана с ориентацией на клиента [10].

Фореман и Мани классифицируют внутренний маркетинг в соответствии с тем, кто является внутренним маркетологом, т.е. кто осуществляет мероприятия внутреннего маркетинга **–** организация в целом или отдельная группа (отдел, сотрудник) и на кого (или на что) направлены маркетинговые усилия этих маркетологов **–** на организацию в целом или какую-либо группу [27]. Таким образом, различают четыре типа внутреннего маркетинга (рис. 16).



Рис. 16. Типы внутреннего маркетинга [27]

Тип I, когда в качестве внутреннего маркетолога выступает отдельное структурное подразделение организации, группа сотрудников или отдельный сотрудник по отношению к другому подразделению, группе или сотруднику, которые рассматриваются как их внутренние клиенты. Цель данного типа внутреннего маркетинга **–** повышение качества на каждом этапе работы организации.

Тип II, когда организация в целом направляет внутримаркетинговые усилия на отдельный департамент, группу или сотрудника. Цель этого типа **–** создание благоприятного психологического климата в организации для повышения инициативности работы персонала.

Тип III, когда отдельный департамент, группа или сотрудник являются внутренними маркетологами по отношению к организации в целом, например, от качества и условий работы информационного отдела зависит качество работы всех остальных сотрудников и результат работы организации в целом.

Тип IV, когда организация в целом является одновременно и маркетологом, и рынком, на который направлены его действия. Данный тип внутреннего маркетинга, чаще всего, описывается в академической литературе, цель его заключается в достижении эффективности внутренних процессов обмена между организацией и её сотрудниками.

Рассмотрение концепции внутреннего маркетинга с различных точек зрения позволяет выделить следующие ключевые элементы внутреннего маркетинга:

* мотивированный и удовлетворенный персонал;
* клиентоориентированность и заинтересованность в продажах;
* использование маркетингового подхода к внутреннему рынку организации;
* межфункциональная интеграция.

Большинство определений внутреннего маркетинга, отличаясь в деталях, сводятся к единой мысли, заключающейся в выявлении и удовлетворении потребностей сотрудников, что является предпосылкой для удовлетворения потребностей клиентов.

Исследование внутреннего рынка дает информацию о желаниях и потребностях внутренних клиентов. Они, как правило, бывают двух уровней:

* потребности и желания, связанные с условиями работы, такими как оплата, график, должность, место расположения работы и др. В целях удовлетворения потребностей данного уровня руковод-ство должно направить свои усилия на планирование условий работы как предлагаемого продукта;
* потребности и желания, связанные с получением качественных услуг (информации, продуктов, данных и др.) от своих внутренних поставщиков, что, в свою очередь, влияет на способность предоставлять качественные услуги своим внутренним и конечным (внешним) потребителям [10].

Пирси и Морган полагают, что внутренняя среда (рынок) организации должна быть поделена на различные сегменты [10]. Основанием сегментации являются различные трудовые функции, выполняемые сотрудниками, и соответствующие этим функциям потребности. Внутренний рынок организации представляет собой совокупность групп поставщиков и потребителей внутренних услуг и систему коммуникаций между ними.

Внутренний маркетинг, согласно Пирси и Моргану, это процесс создания благоприятных условий работы сотрудников и управление взаимоотношениями между внутренними поставщиками и внутренними потребителями для удовлетворения потребностей последних.

Рейнозо и Морез предлагают программу внутреннего маркетинга, направленную на повышение качества внутренних услуг, состоящую из следующих шагов [10]:

1. достижение осознания контактным персоналом сущности программы;
2. идентификация внутренних потребителей и внутренних поставщиков;
3. выявление ожиданий внутренних потребителей;
4. доведение этих ожиданий до сведения внутренних поставщиков для оценки ими своих возможностей и ограничений по удов-летворению этих требований;
5. внутренние поставщики должны осуществить необходимые изменения в своей работе для обеспечения требуемого качества внутренних услуг;
6. оценка качества внутренних услуг внутренними потребителями, при этом должна работать обратная связь с внутренними поставщиками для информирования их о необходимости совершенствования услуг.

Результатом внутреннего маркетинга становится взаимодействие внутренних поставщиков и потребителей, которое, наряду с системой мониторинга и поощрений, совершенствует межфункциональные связи, повышает качество внутренних услуг, уровень удовлетворенности персонала и, в конечном счете, положительно влияет на взаимодействие с внешними клиентами.

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 одновре-менно функции и внутреннего поставщика, и внутреннего потребителя.

# 2.4 Концептуальные основы внутреннего маркетинга предприятий сферы услуг

В отечественной и зарубежной литературе имеется два подхода к концепции внутреннего маркетинга в обслуживающей организации. Авторы одного из подходов считают, что концепция внутреннего маркетинга может быть рассмотрена по аналогии с традиционным маркетингом-микс («4Р» **–** product, price, place, promotion). И тогда внутренний маркетинг-микс включает в себя следующие элементы:

* + 1. Продукт **–** работа, предлагаемая организацией сотруднику. Разработка внутреннего продукта (работы) включает в себя:
* отбор подходящего персонала;
* эффективное внутреннее обучение;
* правильное распределение полномочий и обязанностей;
* создание условий работы в команде.

Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта соответствуют ожиданиям персонала.

2) Цена внутреннего продукта **–** альтернативная стоимость выбранной работы – так называемая цена выбора. Определение цены внутреннего продукта основано на том, что получаемые сотрудниками выгоды от работы должны быть больше её альтернативной стоимости, т.е. сотрудники должны понимать, что на данной работе они получают больше материальных, социальных и других выгод, чем могли бы получить на другой работе. Только в этом случае организация может рассчитывать на удовлетворенный персонал, выполняющий качественную работу.

Другими словами, цена внутреннего продукта определяется степенью мотивации сотрудников. Персональная мотивация сотрудников определяется исходя из степени востребованности им факторов, определяющих различные аспекты мотивации, например такие, как способ формирования заработной платы, перспектива карьерного роста, льготные условия при использовании услуг собственной организации, проведение коллективных мероприятий развлекательного характера, обучение, тренинги, семинары по повышению квалификации и т.д.

3) Место (способ доведения внутреннего продукта) **–** правильное распределение сотрудников внутри организации. Данный компонент рассматривается, прежде всего, с точки зрения эффективности организационной структуры. В том числе рассматривается и удобство территориального расположения места работы для отдельных сотрудников, например, при распределении сотрудников по различным отделениям, дополнительным офисам и другим структурным подразделениям, расположенным в разных частях города.

4) Продвижение внутреннего продукта **–** формирование корпоративной культуры, способствующей удовлетворению потребностей внутренних клиентов, создание системы эффективных взаимоотношений между внутренними клиентами и внутренними поставщиками, между внутренними и внешними клиентами, развитие внутренних коммуникаций и прочих элементов внутреннего PR [10].

Сторонники другого подхода придерживаются точки зрения, согласно которой традиционно упоминаемый в зарубежной и отечественной литературе комплекс маркетинга предприятия, часто называемый комплексом «4Р», должен быть дополнен еще тремя «Р»:

1. Персонал (People) – совокупность служащих, работающих на предприятии.
2. Материальные свидетельства (Physical evidence) – наглядные характеристики предоставляемой услуги.
3. Процесс (Process) – способы предложения, предоставления услуг, определяемые стандартами обслуживания.

Взаимосвязь всех элементов комплекса маркетинга и их влияние на принятие решений со стороны обслуживаемого клиента описаны Ф. Котлероми представлены на рисунке 17.

Рис. 17. Структура маркетинга в сфере обслуживания [11]



Эти подходы не являются противоположными, а взаимодополняют и развивают друг друга. Можно согласиться с авторами, которые считают необходимым разделять маркетинговую деятельность на внешний (маркетинговые мероприятия, направленные на внешнюю среду предприятия, например, разработка новых услуг, изучение рынка и конкурентов, ценообразование, продвижение и реклама) и внутренний маркетинг, принципы организации, формирования и функционирования которого нацелены на процесс взаимодействия персонала с клиентом [11]. Если внешний маркетинг обусловливает принципы управления предприятием в отношении внешних клиентов – покупателей, потребителей, то объектом внутреннего маркетинга являются внутренние клиенты – персонал, а технологии внутреннего маркетинга направлены, соответственно, на достижение удовлетворения потребностей внутренних клиентов. Некоторые маркетологи выделяют также интерактивный маркетинг (или маркетинг взаимодействий) как «умение персонала обслуживать клиента», или как «процесс взаимодействия между потребителем и персоналом фирмы услуг» [11].

Несмотря на различную целевую направленность внешнего, внутреннего и интерактивного маркетинга, эти элементы образуют целостный комплекс маркетинга фирмы (рис. 18).

Внутренний и внешний маркетинг являются разными плоскостными элементами организации маркетинга, где внутренний маркетинг направлен на персонал как поставщика услуг, внешний – на покупателей этих услуг, а маркетинг взаимодействий выступает средним звеном между поставщиками и покупателями. Поскольку в настоящее время внутренний маркетинг и маркетинг взаимодействий, как правило, не разделяются, то они объединяются в единый блок в рамках внутреннего маркетинга.

Рис. 18. Структурные элементы комплекса маркетинга в сфере услуг [11]



Анализ содержательных характеристик внутреннего маркетинга, приведенных ранее, позволяет сделать вывод о высоком теоретико-методо-логическом потенциале концепции внутреннего маркетинга, направленного на удовлетворение потребностей внешних клиентов предприятия через удовлетворение потребностей сотрудников, создание условий работы персонала, обеспечивающих его мотивацию и ориентированность на клиентов. Следовательно, даже при успешном использовании концепции внешнего маркетинга фирма может не достичь максимальной эффективности, если не будут использованы все потенциальные возможности ее наиболее ценного внутреннего ресурса – персонала через формирование системы внутреннего маркетинга, практическая реализация которой выступает важнейшим направлением развития внешнего маркетинга. На наш взгляд, внутренний маркетинг является современным эффективным инструментом управления персоналом предприятия в сфере услуг: «Через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями, фирма увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать внешних потребителей, что является гарантом долгосрочной выживаемости фирмы на рынке». Этим обусловливается необходимость углубления теоретических исследований технологий внутреннего маркетинга и определения возможностей их применения на российских предприятиях сферы услуг.

Практическая реализация предлагаемого инструмента управления предприятием в сфере услуг предполагает необходимость создания специфической структуры управления персоналом, достаточно адаптивной, открытой и творческой во взаимодействии с имеющимися и вновь возникающими подразделениями структуры управления, а также не противоречащей общей системе стратегического развития предприятия. Формирование такой системы основывается на выработке принципов системы управления фирмы с использованием внутреннего маркетинга.

Так, Ф. Котлер выдвигает следующие требования к комплексу внутреннего маркетинга:

1. Введение требований к культуре обслуживания, т.е. организационной культуре, которая поддерживает систему обслуживания клиента через политику фирмы, циркуляры, систему поощрений и другие действия.
2. Развитие маркетингового подхода к управлению кадрами, а именно: создание рабочих мест, которые могли бы привлечь хорошие кадры; найм и обучение, а также непрерывное обучение.
3. Распространение маркетинговой информации среди служащих, что предполагает налаживание коммуникаций с потребителями посредством служащих, которые непосредственно с ними работают.

4. Введение системы поощрения и награждения, которая предполагает оценку работы служащих, соответствие работы выработанным стандартам обслуживания, вознаграждение и поощрение за выполненную работу.

Учитывая эту и другие точки зрения, можно согласиться с авторами, которые в систему внутреннего маркетинга включают следующие элементы (рис. 19).



Рис. 19. Система внутреннего маркетинга [11]

Процесс внутреннего маркетинга осуществляется на двух уровнях: стратегическом и тактическом.

Целью внутреннего маркетинга на стратегическом уровне является создание внутренней среды компании, способствующей развитию мотивированного и клиентоориентированного персонала.

Целью внутреннего маркетинга на тактическом уровне служит организация продажи услуг, сопровождение услуг, проведение кампаний и отдельных маркетинговых приемов, направленных на персонал и основанных на следующих принципах:

* персонал **–** это первый рынок услуг компании;
* сотрудники должны понимать, почему от них ожидают определенного поведения в конкретной ситуации при оказании услуг;
* сотрудники должны признавать правильными все действия компании, между руководством и персоналом должно быть достигнуто соглашение по всем основным вопросам;
* услуга должна быть полностью разработана, апробирована и принята внутри компании до того, как будет продана внешним клиентам;
* внутренние информационные каналы должны эффективно работать [10].

Таким образом, для эффективного функционирования организации необходимо проведение сбалансированной внешней и внутренней маркетинговой политики.

**3. МОТИВАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ**

**И ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА**

**3.1 Мотивация как необходимый элемент внутреннего маркетинга**

Персонал на предприятии сферы услуг играет важнейшую роль в обеспечении удовлетворенности клиентов и, как следствие, успешного функционирования предприятия на рынке.

Правильный подбор кадров и мотивация сотрудников в данном случае являются необходимыми, но не достаточными условиями. Ключ к повышению эффективности работы предприятия лежит в одновременном понимании и разделении сотрудниками её целей и ценностей и их деятельности, ориентированной на достижение этих целей.

С. Дрейк выделяет два метода внутреннего маркетинга:

1. целенаправленный и непрерывный процесс обмена информацией с признанием вклада сотрудников в общее дело;
2. краткосрочные специфические мероприятия, облегчающие достижение конкретных целей.

Постоянно идущий процесс является основой здоровой корпоративной культуры, в которой работники руководствуются философией «один за всех, и всё **–** для клиента». Непрерывное ведение внутреннего маркетинга закладывает крепкий фундамент, на основе которого можно строить организацию мирового уровня [28].

Базой для концепции внутреннего маркетинга можно назвать систему мотивации, используемую на предприятии.

Мотивация **–** это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

* что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
* каково соотношение внутренних и внешних сил;
* как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем [4].

Потребности **–** это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, т.к., пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень устойчивости и влияния на человека.

Мотив **–** это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой они могут находиться в четком отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может изменяться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование **–** это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения им определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека призываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, ведущие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе то, что ты хочешь, а ты даешь мне то, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека и, наоборот, погасить те мотивы, которые мешают такому управлению человеком. Этот тип мотивирования имеет характер образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий и способностей для его осуществления. Однако его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, т.к. в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку как компенсация за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулированиеимеет различные формы. В практике управления одной из самыхраспространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, т.к. человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов, целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одноиз средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как одни из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

* усилие;
* старание;
* настойчивость;
* добросовестность;
* направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не «отлынивать» от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, т.к. часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руковод-ство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Сказанное позволяет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой собственных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с известной степенью настойчивости, в направлении достижения поставленных целей.

Одним из мало разработанных аспектов теории мотивации является вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Суть проблемы состоит в том, что деятельность человека находится под воздействием как мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи.

В первом случае мотивацию условно можно назвать «внутренней», т.к. мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри человека. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание побороть страх и т.п.

Во втором случае мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием субъекта извне. Поэтому условно мотивацию можно назвать «внешней». Такого рода мотивацией являются процессы мотивирования. Например, оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.

В действительности не существует четкого разграничения «внутренней» и «внешней» мотиваций. Ряд мотивов в одних ситуациях может быть порожден «внутренней» мотивацией, а в других **–** «внешней». Может быть и так, что мотив одновременно порожден обеими системами мотивации. Но для управления очень важно знать о наличии этих двух типов мотивации, т.к. эффективное управление может опираться только на «внешний» тип мотиваций, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной «внутренней» мотивации.

Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Может быть так, что человек, очень мотивированный на выполнение своей работы, дает результаты худшие, чем человек менее мотивированный, либо даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, например, как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость и т.п.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затратившего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников. По-видимому, решение данной проблемы носит ситуационный характер. И менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом ими коллективе данная проблема может возникать, и ее решение не является столь очевидным и легким [4].

С. Роббинз предлагает следующую модель мотивационного процесса (рис. 20) [16].



Рис. 20. Базовый мотивационный процесс [16]

Неудовлетворенная потребность приводит к появлению у человека напряжения, которое вырабатывает определенные побудительные стимулы. Эти побудительные стимулы, в свою очередь, обусловливают поиск и формулирование конкретных целей, достижение которых позволит удовлетворить потребность и уменьшить внутреннее напряжение.

Мотивированные работники пребывают в состоянии напряжения и, чтобы уменьшить его, занимаются определенной деятельностью. Чем выше напряжение, тем больше сил нужно потратить на деятельность, чтобы снизить его. Следовательно, когда мы видим служащих, всецело поглощенных какой-либо деятельностью, мы можем предположить, что ими движет желание достичь некой важной для них цели.

Рассмотрим основные теории мотивации.

**Теория иерархии потребностей.** Самым известным подходом к мотивации является теория иерархии потребностей, предложенная Абрахамом Маслоу. Маслоу выдвинул гипотезу, что внутренний мир включает иерархию пяти базовых потребностей:

* физиологические потребности **–** потребности в еде, питье, жилье, половых отношениях и прочие «потребности тела»;
* потребности в безопасности **–** защита от возможного нанесения физического и морального вреда;
* социальные потребности **–** чувство общности с другими людьми, чувство принадлежности к той или иной группе, потребность в одобрении и признании со стороны других людей и дружба;
* потребности в уважении **–** внутренние факторы **–** такие как потребность в самоуважении, независимости и достижении успехов, и внешние факторы, **–** такие как общественный статус, признание и внимание со стороны других людей;
* потребности в самоактуализации **–** стремление человека стать тем, кем позволяют стать его способности и возможности; включает в себя потребность в росте и максимальной реализации собственного потенциала.

По мере того как человеку удается **–** в основном **–** удовлетворить одну из перечисленных групп потребностей, доминантной становится следующая. Если рассматривать процесс удовлетворения потребностей на примере схемы, показанной на рисунке 21, можно сделать вывод, что по мере удовлетворения своих потребностей человек постепенно продвигается вверх по иерархической лестнице. Теория Маслоу гласит: несмотря на то что ни одну потребность невозможно полностью удовлетворить, потребность, удовлетворенная в значительной мере, перестает мотивировать.



Рис. 21. Иерархия потребностей Маслоу [16]

Маслоу выделяет также потребности высшего и низшего порядка. Физиологические потребности и потребности в безопасности он отнес к потребностям низшего порядка, а социальные потребности, потребности в уважении и самоактуализации **–** к потребностям высшего порядка. Эта классификация основана на предположении, что потребности высшего порядка удовлетворяются за счет внутренних возможностей человека, тогда как потребности низшего порядка удовлетворяются, главным образом, за счет внешних источников (таких как заработная плата, льготы, предоставляемые профсоюзом, трудовой стаж). В сущности, естественный вывод, который можно сделать на основе иерархии потребностей Маслоу, заключается в том, что в периоды экономического изобилия потребности низшего порядка почти всех служащих, имеющих постоянную работу, в основном удовлетворяются [16].

**Теория X и теория Y.** Дуглас Мак-Грегор предложил две разные точки зрения на человека: одна, в основном отрицательная, называется теорией Х, а другая, в основном положительная, **–** теорией Y. Проанализировав то, как различные менеджеры управляют своими подчиненными, Мак-Грегор пришел к выводу, что точка зрения менеджера на природу человека заключается в определенной совокупности предположений, на основе которых он и моделирует свое поведение во взаимоотношениях со служащими.

Теория Х гласит, что менеджер исходит из приведенных далее четырех предположений:

1. служащие испытывают органическую неприязнь к своей работе и, по мере возможности, стремятся избежать ее;
2. поскольку служащие испытывают неприязнь к своей работе, достигнуть поставленной цели можно, только принуждая, контролируя их или угрожая наказанием;
3. служащие стремятся избежать ответственности и предпочитают получать формальные указания;
4. большинство служащих выше всех остальных факторов, так или иначе связанных с работой, ставят надежность и стабильность, демонстрируя свои минимальные амбиции.

Теория Y гласит, что менеджер исходит из четырех обратных предположений, приведенных далее:

1. в глазах служащих работа может быть столь же естественным времяпрепровождением, как отдых или развлечения;
2. если служащие воспринимают цели, которые перед ними ставит руководство, как свои собственные, личные цели, они способны сами направлять и контролировать свои действия;
3. как правило, человек может научиться брать на себя ответственность и будет стремиться к этому;
4. способность к принятию нестандартных, новаторских решений равномерно распределена между всеми людьми, а не только между теми, кто занимает руководящие посты.

Таким образом, теория Х исходит из того, что у людей преобладают потребности низшего порядка, а теория Y соответственно видит в людях, прежде всего, потребности высшего порядка. Сам Мак-Грегор считал, что предположения теории Y более достоверны, чем предположения теории X. Поэтому он выступал за участие простых служащих в принятии решений наравне с руководителями высшего звена, поручение им ответственных и сложных работ, а также налаживание хороших отношений в коллективе. По мнению Мак-Грегора, такой подход максимизирует мотивацию людей к выполнению порученной им работы [16].

**Двухфакторная теория.** Двухфакторная теория **–** иногда ее называют мотивационно-гигиенической теорией **–** была предложена психологом Фредериком Герцбергом [8]. Исходя из того, что отношение человека к работе носит основополагающий характер и во многом определяет успех или неудачу профессиональной деятельности, Герцберг попытался ответить на вопрос: «Что человек хочет получить от своей работы?» Он просил своих респондентов описать как можно подробнее ситуации, в которых они чувствовали себя на работе очень хорошо или, наоборот, **–** очень плохо. Затем он свел эти ответы в таблицу и классифицировал их.

В результате Герцберг пришел к заключению, что ответы людей на вопрос, в каких ситуациях они чувствовали себя на работе очень хорошо, существенно отличались от ответов на вопрос о том, когда они чувствовали себя на работе очень плохо. Как видно из рисунка 22, одни характеристики связаны с удовлетворенностью, а другие, наоборот, с неудовлетворенностью работой. «Внутренние» факторы, такие как продвижение по службе, признание со стороны коллег и начальства, ответственность и успех, как правило, связаны с удовлетворенностью работой. Респонденты, хорошо относящиеся к своей работе, приписывали эти факторы самим себе. В то же время респонденты, не удовлетворенные своей работой, обычно ссылались на «внешние» факторы **–** действия руководителей, заработную плату, политику компании и рабочие условия.



Рис. 22. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга [8]

Полученные данные, считает Герцберг, позволяют говорить о том, что противоположностью удовлетворенности не является неудовлетворенность, как было принято считать. Устранение характеристик, обусловливающих неудовлетворенность работой, вовсе необязательно даст удовлетворенность. Поэтому Герцберг предположил существование двойного континуума, где противоположностью «удовлетворенности» является «отсутствие удовлетворенности», а противоположностью «неудовлетворенности» **–** «отсутствие неудовлетворенности».

Согласно Герцбергу, факторы, приносящие удовлетворенность работой, значительно отличаются от факторов, приносящих неудовлетворенность работой. Следовательно, менеджеры, которые стремятся устранить факторы, порождающие неудовлетворенность работой, могут принести мир, но мотивацию далеко не всегда. Они будут умиротворять и успокаивать своих подчиненных, а не мотивировать их.

В результате рабочие условия, такие как качество управления, заработная плата, политика компании, условия труда, отношения с коллегами и гарантированная занятость были охарактеризованы Герцбергом как гигиенические факторы. Когда эти факторы наличествуют, люди не чувствуют себя неудовлетворенными; впрочем, и удовлетворенными тоже. Чтобы мотивировать служащих, по мнению Герцберга, акцент нужно сделать на факторах, ассоциирующихся с самой работой или с ее непосредственными результатами, такими как продвижение по службе, личный рост, признание со стороны коллег и руководителей, ответственность и успех.

**Теория потребностей Мак-Клелланда.** Дэвид Мак-Клелланд и ряд других исследователей выдвинули предположение о наличии у служащих трех основных мотивов (или потребностей) [4]:

* 1. потребность в успехе: стремление соответствовать определенным стандартам и добиться успеха;
  2. потребность во власти: потребность побуждать других вести себя так, как они сами не стали бы вести себя;
  3. потребность в причастности: желание иметь дружеские и близкие межличностные отношения.

Некоторые люди демонстрируют непреодолимое стремление добиться успеха, при этом они думают в первую очередь о личном успехе как таковом, а не о его последствиях (вознаграждениях). Они горят желанием сделать что-то лучше или более эффективно, чем это делалось до них. Это стремление и представляет собой потребность в успехе. Исследуя это стремление, Дэвид Мак-Клелланд пришел к выводу, что люди, испытывающие значительную потребность в успехе, отличаются своим желанием выполнять работу лучше, чем прежде, и лучше, чем остальные. Они изыскивают ситуации, в которых они несли бы личную ответственность за решение тех или иных задач, получали бы быструю и однозначную оценку своих действий и ставили перед собой умеренно сложные цели. Они предпочитают работать над достаточно сложными задачами и нести личную ответственность за возможный успех или неудачу, а не полагаться на случай или действия других людей.

Люди, испытывающие значительную потребность в успехе, действуют с максимальной эффективностью, когда их шансы на успех оцениваются как 50:50. Им не по душе ситуации, когда вероятность неудачи чересчур высока, а вопрос успеха или провала решает случай, а не их личные способности (успех, который приходит к таким людям в результате удачного стечения обстоятельств, не доставляет им большого удовольствия). Им не по душе и ситуации, когда чересчур высока вероятность удачи, поскольку в этом случае их способности и мастерство остаются невостребованными. Эти люди предпочитают ставить перед собой реалистичные, но трудно достижимые цели, которые требуют от них много сил и энергии. Наибольшую удовлетворенность приносит им победа в условиях, когда шансы на успех или неудачу были примерно равны.

Люди, испытывающие значительную потребность в успехе, предпочитают ставить перед собой реалистичные, но труднодостижимые цели, которые требуют от них много сил и энергии.

Потребность во власти проявляется в желании оказывать влияние на окружающих, контролировать их действия и пользоваться их уважением. Людям, которые испытывают значительную потребность во власти, нравится руководить; они предпочитают «конкурентные» и «ориентированные на статус» ситуации. Как правило, они больше заботятся о том, как повысить свой личный престиж и повлиять на других людей, чем о том, как эффективно исполнять свои непосредственные обязанности.

Наконец, последний элемент теории потребностей Мак-Клелланда **–** потребность в причастности **–** наименее изучен исследователями. Люди, которые испытывают значительную потребность в причастности, больше ценят дружбу, предпочитают сотрудничество конкуренции, а также стремятся к взаимопониманию с окружающими.

Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что связь между потребностью в успехе и производительностью труда позволяет делать вполне достоверные прогнозы. Несмотря на значительно меньшее количество исследований, посвященных связи между потребностью во власти и потребностью в причастности, здесь также были получены интересные результаты. Во-первых, люди с высокой потребностью в успехе предпочитают рабочие ситуации, характеризующиеся личной ответственностью, наличием обратной связи и умеренной степенью риска. Именно такие условия труда мотивируют их наилучшим образом. Например, исследования показали, что люди, испытывающие значительную потребность в успехе, демонстрируют высокую эффективность, занимаясь предпринимательской деятельностью **–** ведением собственного бизнеса, управлением автономным и «самодостаточным» подразделением в составе крупной организации или сбытом. Во-вторых, высокая потребность человека в успехе вовсе не говорит о том, что этот человек будет хорошим руководителем (особенно в крупной организации). Продавцы, испытывающие высокую потребность в успехе, могут и не стать хорошими менеджерами по сбыту, а хороший руководитель в крупной организации необязательно должен испытывать высокую потребность в успехе. В-третьих, потребность в причастности и потребность во власти, как правило, тесно связаны с успехом в управленческой сфере. Самые лучшие и успешные менеджеры испытывают высокую потребность во власти, в то же время не испытывают большой потребности в причастности. Наконец, работников можно научить стимулировать у себя высокую потребность в успехе. Если какой-то конкретный вид деятельности требует, чтобы его исполнитель испытывал высокую потребность в успехе, руководство может как подыскать подходящего работника на стороне, так и воспитать собственного кандидата.

**Теория постановки целей.** Значительное число исследований подтверждают высокую достоверность теории постановки целей. Эта теория гласит, что намерения, выраженные в виде целей, служат важным источником мотивации труда [16]. Можно с высокой долей уверенности утверждать, что правильно поставленные цели повышают производительность труда; человек работает эффективнее, если перед ним стоят не простые, а нелегко достижимые цели; наличие обратной связи способствует повышению производительности труда.

Конкретные трудные цели больше повышают производительность труда, чем общие (например, «работать как можно лучше»). Конкретность цели сама по себе действует как внутренний стимул.

Если допустить, что такие факторы, как способности и принятие цели, одинаковы у всех людей, можно утверждать, что чем труднее поставленная цель, тем выше уровень производительности. Разумеется, было бы логичным предположить, что чем труднее цель, тем скорее человек будет готов принять её. Но если человек ставит перед собой трудную цель, ему придется приложить немалые усилия для ее достижения.

Люди работают лучше при наличии обратной связи, т.е. в случае, если они регулярно получают информацию о том, насколько успешно они продвигаются в направлении поставленной цели. Обратная связь помогает выявить расхождения между тем, что они хотели бы сделать, и тем, что им реально удалось сделать, «направляет» их поведение.

**Теория закрепления.** Контрапунктом теории постановки целей является теория закрепления [16]. Теория постановки целей основывается на когнитивном подходе, предполагающем, что поведением человека движут его цели. В теории закрепления, с другой стороны, наблюдается бихевиористический подход, который утверждает, что поведение человека обусловлено закреплением. С философской точки зрения две указанные теории, несомненно, являются антиподами. Сторонники теории закрепления считают, что поведение определяется внешним окружением, а внутренние когнитивные события практически не играют никакой роли. Поведение зависит только от «закрепителей» **–** последствий (наступающих вслед за реакцией), которые повышают вероятность того, что данная модель поведения будет воспроизведена в будущем.

Теория закрепления абстрагируется от внутреннего состояния человека и сосредоточивается исключительно на том, что происходит с ним во время выполнения того или иного действия. Поскольку теорию закрепления не интересует, что именно инициирует поведение человека, ее нельзя назвать теорией мотивации в строгом смысле этого слова. Тем не менее она представляет собой мощный инструмент анализа того, что контролирует поведение человека, и именно поэтому она обычно рассматривается при обсуждении мотивации.

Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что люди затрачивают большие усилия на выполнение задач, которые закрепляются, чем на выполнение задач, которые не закрепляются. Закрепление, несомненно, оказывает важное влияние на поведение человека на работе, а последствия поведения во многом определяют то, что именно он делает при выполнении своей работы, а также величину усилий, которые он распределяет между разными задачами. Однако одним закреплением объяснить различия в мотивации работников невозможно. На мотивацию также влияют цели, неравенство получаемых вознаграждений и ожидания работников.

**Теория проектирования работы.** Исследования в области проектирования работы свидетельствуют о том, что конкретный способ организации отдельных элементов работы может служить как положительным, так и отрицательным мотиватором. Указанные исследования также дают более полное представление о самих этих элементах [16].

Согласно модели характеристик работы любую работу можно описать пятью базовыми характеристиками:

1. разнообразие навыков – степень, в которой выполнение данной работы требует наличия у служащего соответствующего спектра умений, квалификации и способностей;
2. целостность задачи – степень, в которой данная работа предполагает изготовление конечного, целостного и четко обозначенного продукта;
3. значимость задачи – степень, в которой данная работа оказывает влияние на жизнь или работу других людей;
4. автономность – степень, в которой данная работа предоставляет работнику свободу, независимость и самостоятельность в планировании своих действий и выборе конкретных процедур, используемых при ее выполнении;
5. обратная связь – степень, в которой выполнение действий, предусмотренных данной работой, приводит к получению работником непосредственной четкой информации об эффективности его деятельности.

Поведение людей обусловливается их восприятием реальности, а не реальностью как таковой. Одну и ту же работу разные люди могут оценивать по-разному. То обстоятельство, что люди реагируют на свою работу именно так, как они воспринимают ее, а не в зависимости от того, что она собой представляет как объективная реальность, является центральным положением модели обработки социальной информации (ОСИ).

Модель ОСИ исходит из того, что отношение работников к тем или иным явлениям и их поведение представляют собой реакцию на социальные сигналы, подаваемые другими людьми – коллегами, начальниками, друзьями, членами семьи или клиентами. Результаты ряда исследований в целом подтверждают справедливость модели ОСИ. Например, было показано, что мотивацией и удовлетворенностью работника можно манипулировать с помощью таких «малозаметных» действий, как высказывания начальников или коллег о том, является ли соответствующая работа трудной, сложной или автономной. Поэтому, согласно данной теории, менеджеры должны уделять восприятию служащими своей работы не меньшее (а иногда даже большее) внимание, чем ее фактическим характеристикам. Например, они должны постоянно напоминать подчиненным, какой интересной и важной работой те занимаются. Кроме того, менеджерам не следует удивляться тому обстоятельству, что новые работники, получившие повышение по службе, как правило, более восприимчивы к социальной информации, чем те, кто уже «пообвыкся» на своем рабочем месте.

**Теория справедливости.** Люди не работают в вакууме. У них есть возможность сравнивать. Служащие сравнивают собственные исходные данные и результаты работы с этими данными и итогами работы других людей; при этом возможное неравенство в этих вопросах часто влияет на их мотивацию.

Теория справедливости гласит, что служащие сопоставляют свой вклад в работу с тем, что они извлекают из нее (т.е. с результатом), а затем сравнивают соотношение «вклад/результат» с соотношением «вклад/ре-зультат» своих товарищей по работе (или людей, занимающих аналогичные должности в других организациях) [16]. Если им кажется, что их собственное соотношение «вклад/результат» примерно равняется соотношению «вклад/результат» других людей, выполняющих аналогичную работу, они считают, что в их случае справедливость была соблюдена. Если же эти соотношения существенно различаются, можно говорить о несправедливости (работнику кажется, что его вклад недооценивают, и он пытается как-то исправить ситуацию).

«Эталон», с которым работник сравнивает себя, представляет собой важную переменную в теории равенства. Существуют три категории «эталонов»: «Другие», «Система» и «Я сам».

Категория «Другие» включает коллег, занятных на аналогичных работах в той же организации, а также друзей, соседей и людей из других организаций. Иными словами, общаясь с другими людьми, читая газеты и журналы, работник получает информацию о заработной плате, трудовых соглашениях с профсоюзами и т.п., на основе которой он может сравнить свою заработную плату с заработной платой других людей.

Категория «Система» учитывает систему оплаты труда в соответствующей организации, а также администрирование этой системы. Нужно отметить, что система оплаты труда учитывается в организации в целом, причем как подразумеваемая, так и декларируемая. Прецеденты по распределению фонда заработной платы в данной организации также играют большую роль.

Категория «Я сам» включает соотношения «вклад/результат», уникальные для данного служащего, и учитывает такие критерии, как работа, которую он выполнял в прошлом, и обязательства перед собственной семьей.

Выбор «эталонов» осуществляется на основе информации о них, а также уместности и целесообразности их использования. Согласно теории справедливости, когда работнику кажется, что по отношению к нему поступают несправедливо, у него есть пять вариантов выхода из сложившейся ситуации:

1. исказить собственный вклад и достигнутые результаты или вклад и результаты, достигнутые другими людьми;
2. попытаться склонить других к тому, чтобы они изменили свой вклад или достигнутые результаты;
3. попытаться изменить вклад или результаты, достигнутые другими людьми;
4. выбрать другой «эталон» для сравнения;
5. уволиться с работы.

Теория справедливости исходит из того, что людей интересует не только абсолютная величина вознаграждения, которое они получают за свой труд, но и соотношение между величиной полученного ими вознаграждения и величиной вознаграждения, полученного другими людьми. Они сопоставляют свой вклад **–** затраченные усилия, опыт, образование, компетентность **–** с достигнутыми результатами **–** уровнем заработной пла-ты, повышением по службе, признанием со стороны товарищей по работе и руководителей **–** а также с другими факторами. Когда у людей складывается впечатление о дисбалансе в их соотношении «вклад/результат» по сравнению с другими, возникает напряжение. Это напряжение создает основу для мотивации (люди стремятся к тому, что им кажется справедливым).

**Теория ожиданий.** Наиболее исчерпывающе мотивацию объясняет теория ожиданий. Несмотря на то что и у этой теории есть немало критиков, результаты большинства исследований подтверждают ее достоверность [4]. По сути, теория ожиданий утверждает, что склонность работника действовать тем или иным образом зависит от силы его ожиданий того, что такое действие приведет к определенному результату, а также от привлекательности этого результата для данного работника. Следовательно, эта теория включает три переменные.

1. Привлекательность: важность, придаваемая человеком потенциальному результату или вознаграждению, которое может быть получено после выполнения соответствующей работы. Эта переменная учитывает неудовлетворенные потребности человека.
2. Связь между достигнутым результатом и вознаграждением: степень уверенности данного человека в том, что выполнение соответствующей работы на определенном уровне принесет ему желаемое вознаграждение.
3. Связь между затраченными усилиями и достигнутым результатом: вероятность того, что затрачивание определенных усилий принесёт желаемый результат (эту вероятность оценивает сам работник).

Несмотря на то что, на первый взгляд, эта теория кажется довольно сложной, на самом деле это не так. Желание (или нежелание) работать зависит от конкретных целей человека и от того, насколько, по его мнению, выполнение данной работы приблизит его к этим целям.

Теория ожиданий в упрощенном схематическом виде представлена на рисунке 23. Её суть состоит в следующем. Степень мотивации человека к выполнению определенной работы зависит от его уверенности в том, что ему удастся достичь поставленных целей. Получит ли он адекватное вознаграждение, если достигнет поставленной перед ним цели (продемонстрирует требуемую производительность)? Удовлетворит ли это вознаграждение его личные потребности?

Рассмотрим четыре этапа, которые положены в основу теории ожиданий.

Рис. 23. Упрощенное представление модели [4]



Во-первых, какие результаты **–** с точки зрения самого служащего **–** предполагает работа, которую ему предстоит выполнять? Результаты могут быть как позитивными (заработная плата, уверенность в завтрашнем дне, хороший коллектив, доверительные отношения с коллегами и начальством, дополнительные льготы, возможность применить свои способности и квалификацию), так и негативными (утомление, скука, разочарование и неудовлетворенность, беспокойство и тревога, жесткий контроль со стороны начальства или угроза увольнения). Важно отметить, что все перечисленное может не иметь ничего общего с реальностью: гораздо важнее как эти результаты воспринимает сам работник (даже если его восприятие совершенно не соответствует действительности).

Во-вторых, насколько эти результаты привлекательны для самого работника? Как он оценивает эти результаты: положительно, отрицательно или нейтрально? Разумеется, ответы на эти вопросы сугубо индивидуальны и зависят от особенностей характера работника, его потребностей и отношения к тем или иным явлениям. Человек, который находит конкретный результат привлекательным для себя (т.е. оценивает его положительно), решит добиваться его скорее, в то время как другим работникам этот результат может показаться отрицательным, и они не станут к нему стремиться. Также найдутся работники, которым этот результат покажется нейтральным.

В-третьих, какое поведение должен демонстрировать работник, чтобы добиться этих результатов? Маловероятно, что эти результаты каким-либо образом скажутся на производственных показателях работника, если он не будет знать **–** четко и недвусмысленно **–** что именно он должен делать, чтобы их добиться. Например, что означает «выполнить работу хорошо»? По каким критериям руководители будут судить о качестве выполнения работы?

Наконец, в-четвертых, как работник оценивает свои шансы на то, что он выполнит порученную ему работу? Для этого ему нужно оценить свою компетентность и способность контролировать факторы успеха.

Таким образом, менеджеры должны применять принципы маркетинга, чтобы привлекать и сохранять хороших служащих. Они должны совершенствовать свое понимание их нужд, так же как исследуют потребности клиентов. Не все служащие одинаковы. Некоторые ищут работу, которая увеличила бы их доходы; другие ищут работу, которая будет их единственным источником дохода. Специалисты по маркетингу могут с помощью методов маркетинга исследовать рынок служащих, выбирая лучших из них для своей фирмы и разрабатывая комплекс маркетинга **–** маркетинг-микс для воздействия на них [30].

# 3.2 Технологии оценки внутреннего маркетинга

Внутренний маркетинг, который иногда в русскоязычной литературе упоминается как «внутрикорпоративный маркетинг», является одной из функций маркетинга услуг. Внутренний маркетинг предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы. Качественные стандарты оказания услуг внешним потребителям рассматриваются как внутренний продукт (товар), который продается персоналу фирмы как внутреннему потребителю. Высшее руководство наряду с традиционной внешней стратегией маркетинга, направленной на внешнего потребителя, развивает стратегию внутреннего маркетинга, направленную на внутреннего потребителя, т.е. на персонал фирмы, который оказывает услуги внешним потребителям. Персонал фирмы как второй внутренний целевой рынок фирмы сегментируется, и изучаются потребности этих сегментов. Затем рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные стандарты качественного обслуживания внешних потребителей.

Исследователи маркетинга услуг эмпирически установили, что через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями, фирма увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит и удерживать внешних потребителей, что является гарантом долгосрочной выживаемости фирмы на рынке. Внутренний маркетинг напрямую связан с новой парадигмой маркетинга, называемой маркетингом отношений. Согласно этой парадигме постоянные деловые отношения примерно с 20 % всех клиентов фирмы приносят около 80 % общей прибыли фирмы. Другими словами, в сегодняшней конкурентной среде фирме выгоднее иметь и обслуживать на долгосрочной основе постоянных клиентов, нежели тратить маркетинговые средства на привлечение одноразовых новых клиентов.

Маркетинговое отношение к персоналу фирмы услуг обусловливается несколькими причинами. Во-первых, исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей. Во-вторых, товарные свойства услуги, такие как неосязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними потребителями, в фактор успешного внешнего маркетинга. Руководство фирмы может разработать великолепную внешнюю стратегию маркетинга, направленную на внешних потребителей. Однако успех этой стратегии будет существенно зависеть от качества поведения членов персонала, непосредственно оказывающих услуги внешним потребителям. Качество услуги и искреннее желание персонала оказать качественную услугу потребителю становятся чуть ли не решающими факторами в конкурентной борьбе на рынке услуг. Поэтому более узко внутренний маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала.

Существует несколько методик определения уровня развития внутреннего маркетинга на предприятии. Иначе говоря, исследование внутреннего маркетинга можно провести несколькими способами.

Некоторые авторы предлагают использовать анализ «важность – исполнение» в сочетании с теорией мотивации труда Ф. Герцберга [3].

Анализ «важность **–** исполнение» был разработан в конце 1970-х гг. для измерения удовлетворенности потребителей. Разработка метода была реакцией на практикующееся одномерное измерение удовлетворенности потребителей либо по критерию «важность», либо по критерию «исполнение».

Технология метода состоит из трех взаимосвязанных этапов. На первом этапе разрабатывается перечень наиболее важных оценочных характеристик, что достигается посредством обзора специальной или технической литературы, опросом экспертов, фокус-групп с персоналом и т.п. Обычно выделяют от десяти до двадцати характеристик (атрибутов) товара. На втором – анкета, являющаяся инструментом для проведения опроса. Опрос проводят в следующей последовательности: вначале работников просят оценить по пятибалльной шкале важность для них каждой из характеристик. Затем респондентов опрашивают, насколько они удовлетворены по каждому из тех же атрибутов. В основе такого подхода лежит наблюдение о том, что работники имеют тенденцию принимать решение о выборе места работы, оценивая его по многочисленным атрибутам. Причем одни атрибуты являются важными и ведут к принятию положительных решений, в то время как другие не являются важными и не ведут к принятию таких решений.

После проведения опроса определяется средний балл по категориям «важность» и «исполнение» по каждому из атрибутов. Так, например, если на первом этапе было установлено десять оценочных характеристик, то в итоге исследователь работает с двадцатью средними баллами (10 по шкале «важность» и 10 по шкале «исполнение»). На заключительном этапе атрибуты в виде знаков наносятся на карту для анализа. Карта представляет собой две пересеченные оси координат «важность» и «исполнение», которые делят пространство на четыре квадрата: 2 – «успешный результат», 4 – «возможная переоценка», 3 – «низкий приоритет» и 1 – «сосредоточиться на этом» (рис. 24).

Квадрат «успешный результат» указывает на те характеристики, которые важны для работников и которыми они удовлетворены. Задача менеджера заключается в сохранении этого состояния дел. Квадрат «возможная переоценка» указывает на возможное перерасходование ресурсов фирмы на те атрибуты, которые являются маловажными для персонала и не влияют существенно на отношение к работе. Квадрат «низкий приоритет» указывает на те характеристики, которым фирма уделяет мало внимания и ресурсов. На эти атрибуты не рекомендуется тратить дополнительные средства, т.к. они являются маловажными также и для персонала. Наконец, квадрат «сосредоточиться на этом» указывает на проблематичные оценочные характеристики. Эти атрибуты являются чрезвычайно важными для работников и существенно влияют на их мотивацию, но фирма не уделяет им достаточного внимания и ресурсов. В сумме метод дает руководству предприятия четкую информацию для стратегического планирования. Графическое изображение данных позволяет быстро реагировать на изменения в предпочтениях и принимать корректирующие стратегические решения. Относительная простота и наглядность результатов делают этот метод привлекательным для применения в контексте исследования внутреннего маркетинга.



Рис. 24. Карта анализа «важность – исполнение» [3]

Наиболее полный перечень мотивационных атрибутов работы был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга (теоретические основы этой теории рассмотрены ранее). Шестнадцать атрибутов работы, разработанные Ф. Герцбергом в результате многолетних исследований, а также его двухфакторная теория мотивации труда широко признаны специалистами по маркетингу, управлению персоналом и могут использоваться в качестве основных оценочных характеристик в анализе «важность – исполнение».

Факторы мотивации, применяемые в этом методе:

* быть лидером в своей группе;
* делать стоящую, интересную и качественную работу;
* достигать личных целей относящихся к работе;
* получать новые навыки и знания;
* быть по достоинству оцененным своим руководителем;
* участвовать в принятии решений.

Факторы гигиены, включаемые в основные оценочные характеристики:

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

Согласно теории Ф. Герцберга, рассмотренной ранее, для того чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, необходимо обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем – наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности). Наличие лишь одной из групп факторов не приводит к удовлетворенности персонала своим трудом. В соответствии с этим подходом разработаны опросные листы, представленные в приложении 1 (табл. П.1 и П.2).

Т. Амблер в книге «Маркетинг и финансовый результат» приводит еще один метод исследования внутреннего маркетинга – Marketing & Communications Agency (MCA) [2]. В соответствии с методом МСА для оценки степени «вовлечения» служащих необходимы только два индикатора: преданность целям бизнеса фирмы и понимание ценности бренда. «Вовлечение» имеет два аспекта. Во-первых, персонал должен быть интеллектуально осведомлен о ключевых стратегиях бизнеса и поддерживать их. Во-вторых, необходимы эмоциональная преданность и вовлеченность в дела по достижению целей.

Таким образом, индикаторы вовлечения подразделяются на интеллектуальные и эмоциональные. Согласно МСА, комбинация интеллектуального и эмоционального вовлечения создает людей не только старательных, но и способных отдать самое лучшее, чтобы помочь своей организации достичь желаемого видения и целей, людей, которые будут действовать как проводники брендов и/или организации. Компании с глубоко преданными работниками обеспечивают совокупный доход втрое больший, чем компании с менее преданным персоналом.

Чтобы сравнить уровни интеллектуальных и эмоциональных индикаторов вовлечения и определить области для улучшения, определены ключевые эталонные утверждения, базирующиеся на работе МСА с компаниями. Общее количество ключевых эталонных утверждений – одиннадцать, пять из которых являются интеллектуальными и шесть – эмоциональными индикаторами.

К интеллектуальным индикаторам вовлечения относятся следующие утверждения:

* я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации;
* у меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддерживающую цели организации;
* я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации;
* люди в моей команде/рабочем участке знают, какой вклад мы вносим в достижение целей организации;
* у меня есть ясное понимание видения моей организации и направления ее развития;

Эмоциональные индикаторы вовлечения включают:

* я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших покупателей;
* я обязан отдать все самое лучшее, чтобы помочь моей организации быть преуспевающей;
* культура моей организации поощряет меня работать новаторски;
* я возлагаю надежды на видение моей организацией будущего;
* я уверен в лидерстве моей организации;
* мои взгляды и участие оценены моей организацией.

Из этих утверждений составляется опросник для оценки внутреннего маркетинга по данному методу (табл. П.4 прил. 1).

Ответ на каждый вопрос оценивается по следующей шкале:

* решительно не согласен;
* не согласен;
* не знаю;
* согласен;
* решительно согласен.

В соответствии с результатами анализа вовлеченности персонала компании в ее деятельность выделяют четыре категории сотрудников (рис. 25):

* «чемпионы» – идеальная группа служащих, которые понимают цели фирмы и преданы им;
* «наблюдатели» – понимают цели компании, но не имеют эмоционального побуждения, чтобы поддерживать их;
* «холостые залпы» – служащие, которые имеют сильную мотивацию для поддержки целей бизнеса, но не понимают, что они могут сделать и как достигнуть этого;
* «слабые звенья» – персонал, который не знает, что нужно делать, и не разделяет ценностей компании.



Рис. 25. Категории сотрудников в зависимости от степени их вовлечения в деятельность предприятия [2]

По мнению зарубежных специалистов, в средней компании соотношение служащих такого типа, которых называют «чемпионами», составляет менее одного к двум служащим других типов, «слабые звенья» – почти 40 % (по данным контрольного исследования агентства Enterprise EG более чем 75 тыс. служащих разных звеньев и секторов экономики) или 20 % (согласно нормативной базе MORI) [2, 28].

В статье Ю.П. Ранде приводится еще одна методика измерения лояльности персонала – Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), которая была разработана зарубежным ученым Р. Маудэем и его коллегами [21].

В методике используется семибалльная шкала от 1 – «абсолютно не согласен» до 7 – «абсолютно согласен» (для пунктов 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14); и от 7 – «абсолютно не согласен» до 1 – «абсолютно согласен» (для пунктов 3, 7, 9, 11, 12, 15). Подсчитывается среднее значение по всем пунктам.

Полученные в ходе опроса показатели лояльности анализируются по различным параметрам, таким как возраст, пол, должностной статус, стаж работников вообще и в данной организации в частности, а также с использованием внутриорганизационной сегментации сотрудников. Показатели лояльности сравниваются с аналогичными показателями прошлых периодов.

Проводится сравнительный анализ показателей лояльности, реализации ожиданий и возможностей реализации мотивов по организации в целом, по отдельным структурным подразделениям и конкретным сотрудникам (в случае необходимости). На основе полученных выводов в рамках внутреннего маркетинга разрабатывается и со временем совершенствуется программа повышения удовлетворенности и лояльности персонала.

Таким образом, с помощью вышеприведенных методик исследования внутреннего маркетинга можно всесторонне обследовать настроения в коллективе, отношение персонала к своим коллегам и руководству, отношение к организации в целом. Следовательно, можно вовремя выявить «слабые места» в работе организации и разработать меры по их нейтрализации.

**4. ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ УСЛУГ**

Апробация рассмотренных технологий оценки внутреннего маркетинга проводилась на предприятиях бытового обслуживания г. Шахты. В качестве основного объекта исследования выбрано закрытое акционерное общество «Прогресс», которое является одним из наиболее крупных предприятий города, оказывающих широкий спектр бытовых услуг населению. Кроме того, в опросе были задействованы такие предприятия, как открытое акционерное общество «Силуэт», выполняющее услуги по пошиву и ремонту одежды, и фирма по пошиву и ремонту обуви ПБОЮЛ Залиев И.Э. Исследования проводились в течение двух лет: 2006 г. – ЗАО «Прогресс»; в 2007 г. круг объектов изучения был расширен за счет других фирм. Наиболее детально было изучено развитие внутреннего маркетинга на предприятии ЗАО «Прогресс», а две другие фирмы были выбраны для сравнения таким образом, чтобы виды деятельности соответствовали ЗАО «Прогресс».

Аудит внутреннего маркетинга проводился методами «важность – исполнение», MCA и исследования лояльности персонала по методике OCQ.

**4.1 Общая характеристика ЗАО «Прогресс»**

Прежде чем перейти непосредственно к исследованию внутреннего маркетинга, приведем краткую характеристику объекта исследования. Предприятие «Прогресс» было создано в 1988 г. в результате объединения 13 производственных подразделений и участков, таких как цех сложной бытовой техники; бюро бытовых услуг; участок фотоуслуг; участок парикмахерских услуг; участок ремонта транспортных средств; участок ритуальных услуг; участок проката; участок видеоуслуг. До октября 1992 г. фирма «Прогресс» – государственное арендное предприятие, осуществляющее свою хозяйственную деятельность по первой модели хозрасчета.

В 1992 г. на базе предприятия создано товарищество с ограниченной ответственностью, которое в июле 1998 г. преобразовано в закрытое акционерное общество «Прогресс». В настоящий момент в состав предприятия входят следующие подразделения:

* обувное производство;
* цех по ремонту сложной бытовой техники;
* участок парикмахерских;
* участок проката;
* бюро бытовых услуг;
* участок ритуальных услуг;
* участок ремонта транспортных средств;
* участок фотоуслуг.

ЗАО «Прогресс» включает 40 ателье, мастерских, пунктов проката, парикмахерских и других структурных подразделений.

ЗАО «Прогресс» имеет структуру управления и производственную структуру, которые представлены в приложении 4 (рис. П.1 и П.2).

Эффективность работы любого предприятия характеризуют его основные финансово-экономические показатели. Проведем их анализ по данным таблицы 4.

Таблица 4

Основные финансово-экономические показатели ЗАО «Прогресс»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Годы | | | Изменение | |
| 2004 | 2005 | 2006 | Абсо-  лютное | Относи-тельное, % |
| 1. Выручка от продаж, тыс. руб. | 12246,6 | 12993,0 | 14756,9 | 2510,3 | 20,5 |
| 1. Среднесписочная численность работающих, чел.,   в т.ч. рабочих | 329  302 | 329  302 | 329  302 | -  - | -  - |
| 1. Среднегодовая выработка, тыс. руб.:  * на одного работающего * на одного рабочего | 37,2  40,6 | 39,5  43,0 | 44,9  48,9 | 7,7  8,3 | 20,5  20,5 |
| 1. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб. | 6726,0 | 3243,0 | 3243,0 | 0 | 0 |
| 1. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб. | 2086,5 | 1838,0 | 1648,0 | -190 | -10,3 |
| 1. Фонд заработной платы всего, тыс. руб.,   в том числе   * руководителей * рабочих | 5341,3  906,2  4435,1 | 5545,0  949,2  4596,0 | 6377,3  1053,9  5323,4 | 832,3  104,7  727,4 | 15  11  15,8 |
| 1. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. | 16,23 | 16,85 | 19,38 | 2,5 | 15 |
| 1. Себестоимость услуг и продукции, тыс. руб. | 11787,6 | 12532,0 | 14250,9 | 1718,9 | 13,7 |
| 1. Прибыль от продаж,   тыс. руб. | 459,0 | 461,0 | 506,0 | 45 | 9,8 |
| 1. Рентабельность продаж, % | 3,75 | 3,55 | 3,43 | -0,12 | -3,4 |
| 1. Затраты на 1 рубль реализации, руб. | 0,963 | 0,965 | 0,966 | 0,001 | 0,1 |

Анализируя цифры, приведенные в таблице, можно сделать следующие выводы: за 2004–2006 гг. выручка от продаж увеличилась на 2510 тыс. руб., или на 20,5 %, возросли и среднегодовые темпы прироста выручки: если в 2005 г. их величина составила 6,1 %, то в 2006 г. – 13,6 %. Рост выручки произошел вследствие увеличения среднегодовой выработки с 37,2 тыс. руб. в 2004 г. до 44,8 тыс. руб. в 2006 г. При этом среднесписочная численность работающих осталась на прежнем уровне – 329 чел.

За анализируемый период произошли значительные изменения в составе основных фондов – в 2005 г. среднегодовая стоимость основных производственных фондов уменьшилась практически в 2 раза по сравнению с 2004 г. за счет уменьшения количества зданий и сооружений, принадлежащих ЗАО «Прогресс». Вместе с тем, снижение этого показателя при росте объемов услуг свидетельствует о более эффективном использовании основных фондов, т.к. фондоотдача увеличилась с 1,8 руб. в 2004 г. до 4,6 руб. в 2006 г.

Себестоимость продукции и услуг – важнейший показатель сервисной деятельности, аккумулирующий результаты использования всех производственных ресурсов. Себестоимость оказанных услуг и произведенной продукции ЗАО «Прогресс» растет ежегодно (табл. 5), что объясняется ростом цен на средства труда, сырье, материалы, топливо и энергию, а также повышением расходов на оплату труда и соответствующих отчислений.

Таблица 5

Себестоимость оказанных услуг и произведенной продукции

ЗАО «Прогресс»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Себестоимость, тыс. руб. | Темп прироста  (цепной), % |
| 2004 | 11787,6 | - |
| 2005 | 12532,0 | 6,3 |
| 2006 | 14250,9 | 13,7 |

Показатель затрат на рубль имеет особое значение в анализе хозяйственной деятельности предприятий бытового обслуживания. Это связано с тем, что многие виды бытовых услуг и, прежде всего услуги по ремонту изделий, услуги непроизводственного характера не имеют натуральных единиц калькулирования, и затраты на рубль реализации выступают в качестве единственного показателя, характеризующего их себестоимость. Показатель затрат на 1 рубль в ЗАО «Прогресс» очень велик – 0,966 руб., что свидетельствует о низком уровне эффективности функционирования предприятия.

Данный факт подтверждается динамикой изменения показателя рентабельности продаж: за анализируемый период произошло снижение этого показателя на 0,32 п. и в 2006 г. его величина составила 3,43 %. Это свидетельствует о том, что темпы прироста себестоимости опережают прирост прибыли. Действительно, темп прироста прибыли в 2005 г. составил лишь 0,43 %, а в 2006 г. – 9,8 %.

В контексте изучаемой темы особенно важны показатели, характеризующие уровень заработной платы на предприятии. Фонд заработной платы руководителей, специалистов и служащих за анализируемый период вырос с 906,2 тыс. руб. в 2004 г. до 1053,9 тыс. руб. в 2006 г., среднегодовой темп прироста составил 8,2 %. Фонд заработной платы рабочих в период с 2004 по 2006 гг. увеличился с 4435,1 до 5323,4 тыс. руб., т.е. на 20 %. При этом среднегодовая зарплата руководителей в 2006 г. была на уровне 39 тыс. руб., а рабочих – 17,6 тыс. руб.

Для расширенного воспроизводства, получения необходимой прибыли и рентабельности важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит повышение себестоимости продукции и уменьшение суммы прибыли.

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной период характеризуется его индексом (*I*ЗП), который определяется отношением средней зарплаты за отчетный период к средней зарплате в базисном периоде. Аналогично рассчитывается индекс производительности труда (*I*ГВ).

(1)

(2)



где ГВ1 – производительность труда в отчетном периоде, руб.; ГВ0 – производительность труда в базисном периоде, руб.; ГЗП1 – средняя зарплата за отчетный период, руб.; ГЗП2 – средняя зарплата за базисный период, руб.

Для определения суммы относительной экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда зарплаты в связи с изменением соотношений между темпа-ми роста производительности труда и его оплаты используют формулу (3):

(3)



где ФЗП1 – фонд заработной платы в отчетном году, руб.

Вышеперечисленные показатели для ЗАО «Прогресс» представлены в таблице 6.

Таблица 6

Соответствие между темпами роста средней зарплаты

и производительности труда в ЗАО «Прогресс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Год | Индекс  производительности труда, *I*ГВ | Индекс  заработной  платы, *I*ЗП | Относительная экономия  (-Э) или перерасход (+Э) фонда заработной платы, тыс. руб. |
| 2005 | 1,061 | 1,038 | -122,87 |
| 2006 | 1,134 | 1,15 | 88,73 |

Из таблицы 6 видно, что в 2005 г. темпы роста производительности труда опережали темпы роста оплаты труда, а в 2006 г. ситуация оказалась противоположной. Таким образом, в 2005 г. более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда. Они способствовали относительной экономии фонда зарплаты в размере 122,87 тыс. руб., а в 2006 г. произошел его относительный перерасход на 88,73 тыс. руб. Вместе с тем, уровень заработной платы продолжает оставаться очень низким, значительно ниже прожиточного минимума, поэтому опережающие темпы прироста заработной платы с социальных позиций могут рассматриваться как положительный момент в работе предприятия.

Анализируя основные технико-экономические показатели ЗАО «Прог-ресс», можно сделать вывод, что положение предприятия довольно опасно. Финансовые результаты свидетельствуют о низкой эффективности его функционирования. Поэтому необходимо совершенствование направлений деятельности организации.

**4.2 Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение»**

Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» на предприятии ЗАО «Прогресс» был проведен согласно методике, изложенной в разделе 2. В опросе принимал участие контактный персонал, который непосредственно связан с потребителями услуг и, по мнению исследователей, мог дать наиболее точную информацию. Выборка формирова-лась на основе суждения. В процессе опроса проводилось краткое интервью-ирование респондентов, которое способствовало более глубокому пониманию сути изучаемой проблемы в контексте данного предприятия.

В результате опроса по методу анализа «важность – исполнение» были получены средние баллы по каждому подразделению и в общем по предприятию (табл. 7–13). Средний балл по графе «важность» получен по пятибалльной шкале: «очень неважно», «неважно», «безразлично», «важно», «очень важно». Средний балл по графе «исполнение» был получен по шкале: «очень неудовлетворен», «неудовлетворен», «безразлично», «удовлетворен», «очень удовлетворен». Буквой М обозначены мотивационные факторы.

Опрос проходил в 2006–2007 гг., что позволило оценить динамику лояльности персонала к организации.

После детального рассмотрения результатов исследования, было подсчитано 32 средних балла по каждому из 16 атрибутов (16 по важности и 16 по исполнению). Результаты подсчета представлены в таблице 7.

Таблица 7

**Средние баллы по анализу «важность** – **исполнение»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | Важность | Исполнение | Положение  на карте |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | 3,36 | 3,5 | Низкий приоритет |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | 4,58 | 3,6 | Сосредоточиться |
| 3. Иметь больше свободы на работе | 3,78 | 3,34 | Низкий приоритет |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 4,26 | 3,54 | Сосредоточиться |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4,74 | 4,22 | Успешный  результат |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | 4,52 | 3,92 | Сосредоточиться |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | 4,6 | 3,72 | Сосредоточиться |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | 4,68 | 3,46 | Сосредоточиться |
| 9. Получать хорошую зарплату | 4,82 | 2,46 | Сосредоточиться |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 4,42 | 3,64 | Сосредоточиться |
| 11. Помогать своей фирме достичь целей | 4,06 | 3,78 | Сосредоточиться |
| 12. Иметь продвижение по службе | 4,0 | 3,3 | Сосредоточиться |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | 4,18 | 3,82 | Сосредоточиться |
| 14. Иметь стабильную и надежную работу | 4,58 | 3,72 | Сосредоточиться |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | 4,26 | 3,66 | Сосредоточиться |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | 3,84 | 3,48 | Низкий приоритет |

Затем эти атрибуты были нанесены на карту «важность – исполнение», представленную на рисунке 26.



Рис. 26. Карта анализа «важность – исполнение», проведенного в 2006 г.

Как видно из рисунка 26, основная масса атрибутов попала в квадрат «Сосредоточиться на этом», что свидетельствует о чрезвычайно низком уровне внутреннего маркетинга. Три атрибута – лидерство в группе, наличие свободы на работе и участие в принятии решений – оказались в квадрате «Низкий приоритет», т.е. они не важны для персонала организации. Лишь один показатель попал в квадрат «Успешный результат». Респонденты удовлетворены важным для них атрибутом отношений с руководителем и сослуживцами.

В 2007 г. было решено провести более детальный опрос персонала ЗАО «Прогресс» с тем, чтобы глубже изучить исследуемую проблему. С этой целью аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» проводился сначала в подразделениях предприятия, а затем результаты сводились в единую форму в общем по предприятию.

В опросе был задействован персонал следующих подразделений:

1. цех по изготовлению и ремонту обуви;
2. цех по ремонту сложной бытовой техники;
3. парикмахерская;
4. ателье по пошиву и ремонту одежды;
5. ювелирная мастерская.

Таблица 8

**Результаты анализа «важность – исполнение» персонала цеха**

**по изготовлению и ремонту обуви**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | Важность | Исполнение | Положение на карте |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | 3,8 | 4 | Возможная переоценка |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | 4,8 | 4,2 | Успешный результат |
| 3. Иметь больше свободы на работе | 3 | 4,2 | Возможная переоценка |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 3,8 | 4,2 | Возможная переоценка |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4,6 | 4,2 | Успешный результат |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | 4,4 | 3,6 | Сосредоточиться |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | 4,4 | 4,4 | Успешный результат |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | 4,8 | 3 | Сосредоточиться |
| 9. Получать хорошую зарплату | 4,6 | 3,8 | Сосредоточиться |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 4,2 | 4,4 | Успешный результат |
| 11. Помогать своей фирме достичь целей | 4,6 | 4,2 | Успешный результат |
| 12. Иметь продвижение по службе | 3,2 | 4 | Возможная переоценка |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | 4,4 | 4,4 | Успешный результат |
| 14. Иметь стабильную и надежную работу | 4,8 | 4,4 | Успешный результат |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | 4 | 3,8 | Сосредоточиться |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | 3,4 | 4,2 | Возможная переоценка |

Анализируя положение атрибутов, можно сказать, что для персонала цеха по изготовлению и ремонту обуви не важно лидерство в своей группе. Однако для них очень важно делать стоящую и качественную работу, и они удовлетворены этим показателем своей деятельности. Также персонал цеха устраивает наличие свободы на работе, но это, по их мнению, и не имеет большого значения. Не имеет для них значения и достижение личных целей, относящихся к работе, т.е. они не слишком озабочены продвижением по карьерной лестнице. Хорошие отношения с руководителем и сослуживцами очень важны, и персонал удовлетворен сложившейся в этом отношении ситуацией. Возможность для профессионального роста играет важную роль в работе сотрудников, однако, как видно из таблицы 8, на предприятии не уделяется этому должное внимание. Несмотря на это, имеет место получение новых навыков и знаний, что очень важно для персонала.

Следующим важнейшим для персонала атрибутом является наличие хороших условий труда. Можно сказать, что сотрудники очень не удовлетворены состоянием своих рабочих мест, и руководству нужно уделить этому внимание.

Одним из главных факторов мотивации является достойная оплата труда, которой большинство работников цеха по изготовлению и ремонту обуви не довольны. Но, несмотря на это, они считают, что руководство оценивает их по достоинству, возможно имея в виду моральную сторону вопроса. Помощь фирме в достижении ее целей важна для работников, и они вполне удовлетворены этим показателем. Продвижение по службе не играет для них важной роли. Это объясняется тем, что возраст большинства работников цеха превышает 50 лет.

Следствием этого является отсутствие профессиональных амбиций и желание иметь лишь стабильную работу. Сотрудники чувствуют себя важным звеном в своем коллективе, но не очень информированы о результатах своей работы. Но для них не важно участие в принятии решений.

Таблица 9

Результаты анализа «важность – исполнение»

персонала парикмахерской

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | Важность | Исполнение | Положение  на карте |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | 3,29 | 4 | Возможная  переоценка |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | 4,57 | 4,14 | Успешный результат |
| 3. Иметь больше свободы на работе | 3,43 | 3,57 | Низкий приоритет |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 4,14 | 3,86 | Сосредоточиться |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4,57 | 4 | Успешный результат |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | 4,43 | 3,71 | Сосредоточиться |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | 4,43 | 4,14 | Успешный результат |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | 4,43 | 3,57 | Сосредоточиться |
| 9. Получать хорошую зарплату | 4,86 | 2,71 | Сосредоточиться |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 4,29 | 3,57 | Сосредоточиться |
| 11. Помогать своей фирме достичь  целей | 4,14 | 3,86 | Сосредоточиться |
| 12. Иметь продвижение по службе | 3,86 | 3,86 | Низкий приоритет |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | 4 | 4 | Успешный результат |
| 14. Иметь стабильную и надежную  работу | 4,43 | 3,71 | Сосредоточиться |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | 4,14 | 4 | Успешный результат |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | 4,29 | 3,86 | Сосредоточиться |

Результаты таблицы 9 позволяют сделать следующее заключение. Лидерство в коллективе и большая свобода на работе не важны для персонала парикмахерской. Свою работу они считают интересной и стоящей. Достижение личных целей, относящихся к работе, важно; но респонденты не удовлетворены имеющимися для этого возможностями. Кроме того, рабочие условия и заработная плата не устраивают работников парикмахерской. Респонденты не считают себя по достоинству оцененными руковод-ством, хотя это важно для них. Однако они оценивают свои отношения с руководителем и сослуживцами как хорошие. Кроме того, работники парикмахерской не считают свою работу стабильной и надежной, хотя и довольны тем, что получают здесь новые навыки и знания.

Таблица 10

Результаты анализа «важность – исполнение» персонала ателье

по пошиву и ремонту одежды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | Важность | Исполнение | Положение  на карте |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | 2,2 | 3,2 | Низкий  приоритет |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | 3,8 | 3,2 | Низкий  приоритет |
| 3. Иметь больше свободы на работе | 3,2 | 3,4 | Низкий  приоритет |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 3,2 | 3,6 | Низкий  приоритет |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4 | 3,8 | Сосредото-  читься |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | 3,8 | 2,4 | Низкий  приоритет |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | 3,8 | 3 | Низкий  приоритет |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | 4,6 | 2,8 | Сосредото-читься |
| 9. Получать хорошую зарплату | 4,8 | 2,2 | Сосредото-читься |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 4,4 | 3,4 | Сосредото-читься |
| 11. Помогать своей фирме достичь  целей | 3,6 | 3,6 | Низкий  приоритет |
| 12. Иметь продвижение по службе | 3,8 | 3,8 | Низкий  приоритет |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | 4,2 | 4,2 | Успешный  результат |
| 14. Иметь стабильную и надежную  работу | 4,8 | 3,6 | Сосредото-читься |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | 3,8 | 4,2 | Возможная  переоценка |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | 3,6 | 3,8 | Низкий  приоритет |

Опрос персонала ателье по пошиву и ремонту одежды привел к довольно специфическим результатам. Большинство атрибутов попали в квадрат «Низкий приоритет», т.е. респонденты довольно пассивно относятся к ним, хотя и не удовлетворены их состоянием. Однако, как и в остальных подразделениях ЗАО «Прогресс», здесь недовольны заработной платой, рабочими условиями, отношениями с руководством. Респонденты не чувствуют свою работу надежной и стабильной. Довольно странно, что для них не важно быть информированными о результатах своей работы, ведь пошив и ремонт одежды – это вид услуг с четкими границами оценки результатов.

Таблица 11

Результаты анализа «важность – исполнение» персонала цеха

по ремонту сложной бытовой техники

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | | Важность | | Исполнение | | Положение  на карте | |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | | 2,75 | | 3,88 | | Низкий  приоритет | |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | | 4,5 | | 3,5 | | Сосредоточиться | |
| 3. Иметь больше свободы на работе | | 3,75 | | 3,63 | | Низкий  приоритет | |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | | 4,13 | | 3 | | Сосредоточиться | |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | | 4,63 | | 3,5 | | Сосредоточиться | |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | | 4,38 | | 2,75 | | Сосредоточиться | |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | | 4,38 | | 3,13 | | Сосредоточиться | |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | | 4,13 | | 2,75 | | Сосредоточиться | |
| 9. Получать хорошую зарплату | | 4,88 | | 2,63 | | Сосредоточиться | |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | | 4,38 | | 3 | | Сосредоточиться | |
| 11. Помогать своей фирме достичь целей | | 4,13 | | 3,63 | | Сосредоточиться | |
| 12.Иметь продвижение по службе | | 4,25 | | 2,88 | | Сосредоточиться | |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | | 4,38 | | 4 | | Успешный  результат | |
| 14. Иметь стабильную и надежную работу | | 4,63 | | 2,63 | | Сосредоточиться | |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | | 4,13 | | 3,5 | | Сосредоточиться | |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | | 4,3 | | 2,63 | | Сосредоточиться | |

Опрос в цехе по ремонту сложной бытовой техники показал самые неожиданные результаты. Сложившийся коллектив можно назвать дружным, и респонденты видят себя неотъемлемой частью своей рабочей группы. Свобода на работе и лидерство в своей группе не важны. Остальные атрибуты попали в квадрат «Сосредоточиться». Руководству следует обратить особое внимание на данное подразделение, т.к. такие показатели могут привести к самым неожиданным результатам.

Таблица 12

Результаты анализа «важность – исполнение»

персонала ювелирной мастерской

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | Важность | | Исполнение | Положение  на карте |
| 1 | 2 | | 3 | 4 |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | 2,67 | | 3,67 | Низкий приоритет |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | 4,33 | | 4 | Успешный  результат |
| 3. Иметь больше свободы на работе | 2,67 | | 4,33 | Возможная  переоценка |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 4 | 3,33 | | Сосредоточиться |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 3,67 | 4,33 | | Возможная  переоценка |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | 3,33 | 3 | | Низкий приоритет |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | 4 | 4 | | Успешный  результат |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | 4,33 | 2,67 | | Сосредоточиться |
| 9. Получать хорошую зарплату | 4,33 | 2,33 | | Сосредоточиться |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 3,67 | 3,67 | | Низкий приоритет |
| 11. Помогать своей фирме достичь целей | 2,67 | 3,67 | | Низкий приоритет |
| 12. Иметь продвижение по службе | 3,33 | 2,67 | | Низкий приоритет |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | 3,33 | 3 | | Низкий приоритет |
| 14. Иметь стабильную и надежную работу | 4,67 | 3,33 | | Сосредоточиться |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | 3,67 | 4 | | Возможная  переоценка |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | 3 | 3 | | Низкий приоритет |

Для работников ювелирной мастерской не имеет значения лидерство в своей группе. Их также не интересуют возможности профессионального роста, продвижение по службе и высокая оценка руководства. Для респондентов очень важно иметь хорошие рабочие условия, получать хорошую зарплату, иметь стабильную и надежную работу и достигать личных целей, относящихся к работе. Но этими показателями они крайне не удовлетворены. При этом работники довольны получением на предприятии новых навыков и знаний и считают, что выполняют интересную и стоящую работу.

Таблица 13

Результаты анализа «важность – исполнение»

персонала ЗАО «Прогресс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | Важность | Исполнение | Положение на карте |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | 2,96 | 3,79 | Низкий приоритет |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | 4,43 | 3,79 | Сосредоточиться |
| 3. Иметь больше свободы на работе | 3,21 | 3,75 | Низкий приоритет |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 3,89 | 3,57 | Низкий приоритет |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4,39 | 3,89 | Сосредоточиться |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | 4,18 | 3,11 | Сосредоточиться |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | 4,25 | 3,68 | Сосредоточиться |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | 4,43 | 3 | Сосредоточиться |
| 9. Получать хорошую зарплату | 4,75 | 2,75 | Сосредоточиться |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 4,25 | 3,54 | Сосредоточиться |
| 11. Помогать своей фирме достичь целей | 3,96 | 3,79 | Низкий приоритет |
| 12. Иметь продвижение по службе | 3,79 | 3,46 | Низкий приоритет |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | 4,14 | 4 | Успешный результат |
| 14. Иметь стабильную и надежную работу | 4,64 | 3,46 | Сосредоточиться |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | 4 | 3,86 | Сосредоточиться |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | 3,82 | 3,46 | Низкий приоритет |



Рис. 27. Карта анализа «важность – исполнение»

персонала ЗАО «Прогресс»

Анализируя карту анализа «важность – исполнение» в целом по предприятию, можно сделать следующие выводы. Для персонала ЗАО «Прогресс» не важно лидерство в своей группе. Для них имеет огромное значение выполнение интересной, стоящей и качественной работы, но они не удовлетворены имеющимися для этого возможностями. Наличие определенной свободы на работе не играет важной роли для сотрудников. Если в 2006 г. достижение личных целей, относящихся к работе, было важно для персонала, то в 2007 г. важность этого атрибута снизилась и он сместился в квадрат «Низкий приоритет». Хорошие отношения с руководителем и сослуживцами важны, но степень удовлетворения этим атрибутом довольно низкая. Следует отметить, что по результатам опроса 2006 г. этот атрибут находился в квадрате «Успешный результат». Следовательно, в коллективе произошло ухудшение психологического климата. По словам респондентов, в основном они не удовлетворены отношениями с руководством.

На предприятии не уделяется должного внимания повышению квалификации работников, и работники не удовлетворены таким положением дел. Как следствие, они не имеют возможностей для желаемого профессионального роста. Хорошие рабочие условия – один из важнейших атрибутов, но состояние рабочих мест оставляет желать лучшего, что, естественно, сказывается на настроении работников. Наименьшую оценку по шкале удовлетворенности получила заработная плата. При этом по шкале важности она получила наивысшую оценку. Такое огромное расхождение не может не повлиять на работу, настроение, отношение к клиентам. Быть по достоинству оцененным своим руководством очень важно для работников, но они не удовлетворены сложившейся ситуацией. Помощь фирме в достижении ее целей не имеет большого значения для персонала, что говорит о низкой лояльности к предприятию. В 2006 г. этот показатель был важен, следовательно, можно говорить об отрицательной динамике.

В опросник также входил вопрос о возрасте респондентов. Средний возраст работников ЗАО «Прогресс», принимавших участие в опросе, превышает 30 лет (рис. 28). Возможно, поэтому для них не важно продвижение по службе.



Рис. 28. Возраст респондентов, работающих в ЗАО «Прогресс»

Кроме того, средний стаж работы на ЗАО «Прогресс» среди опрошенных превышает 10 лет (рис. 29). Как следствие, работники ощущают себя важной частью сложившегося коллектива. Это единственный показатель, расположенный в квадрате «Успешный результат». Показателен тот факт, что это единственный атрибут, по которому прослеживается положительная динамика. В 2006 г. он был в квадрате «Сосредоточиться».



Рис. 29. Стаж работы респондентов в ЗАО «Прогресс»

Руководству предприятия следует задуматься над созданием обстановки стабильности и надежности на предприятии, поскольку это очень важно для его работников, но они недовольны тем, что на самом деле есть.

Еще один недостаток в работе менеджмента предприятия – низкая степень информированности работников о результатах своей деятельности. Респонденты не относят к важным атрибутам участие в принятии решений, поэтому он попал в квадрат «Низкий приоритет».

Следует отметить, что в процессе заполнения анкет работниками проводилось параллельное наблюдение за их реакцией на те или иные вопросы. Отвечая положительно на некоторые из них, многие сотрудники предприятия в личной беседе с исследователем давали отрицательный ответ. Такое несоответствие они объясняли страхом перед тем, что результаты опроса может увидеть руководство.

Таким образом, по результатам анализа «важность – исполнение», можно сделать вывод, что состояние внутреннего маркетинга в ЗАО «Прогресс» неудовлетворительное. Руководство мало заботится о лояльности своих работников к организации. В свою очередь, работники в большинстве своем относятся отрицательно к политике начальства. А неудовлетворенность рабочими условиями, заработной платой, возможностями для профессионального роста и другими важными показателями неизбежно влечет за собой низкую степень клиентоориентированности, отсутствие вежливости и дружелюбности по отношению к потребителям услуг.

**4.3 Изучение внутреннего маркетинга методом MCA**

Первыми покупателями фирмы являются ее собственные работники. Если персонал понимает и от всего сердца одобряет маркетинговые цели фирмы, то сотрудники будут заботиться и о внешних покупателях. Ничего не дадут дебаты о том, что важнее – маркетинг во внешней среде или внутренний маркетинг: несомненна важность внутреннего маркетинга и то, что он должен предшествовать усилиям во внешней среде.

С этой целью было проведено обследование ЗАО «Прогресс» по измерению уровня понимания персоналом намерений и целей бизнеса организации и его преданности по отношению к ним на эмоциональном и интеллектуальном уровнях.

Чтобы сравнить уровни интеллектуальных и эмоциональных индикаторов вовлечения и понять, где есть области для улучшения, респондентам задавали вопрос об их уровне согласия с ключевыми эталонными утверждениями. Результаты опроса представлены в таблице 14.

Таблица 14

Результаты анкетирования по измерению уровня понимания

персонала намерений и целей бизнеса ЗАО «Прогресс»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Решительно не согласен, % | Не  согласен, % | Не знаю, % | Согласен, % | Решительно согласен, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации | 0 | 0 | 6 | 70 | 24 |
| 2. Я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших потребителей | 0 | 2 | 14 | 66 | 18 |
| 3. У меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддер-живающую цели организации | 0 | 2 | 4 | 70 | 24 |
| 4. Я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации | 0 | 0 | 18 | 62 | 20 |
| 5. Люди в моей команде/рабочем участке знают, какой вклад мы вносим в достижение целей органи-зации | 0 | 2 | 24 | 70 | 4 |
| 6. У меня есть ясное понимание видения моей организации и направления ее развития | 0 | 6 | 46 | 42 | 6 |
| 7. Я обязан отдать все самое лучшее, чтобы помочь моей организации быть преуспевающей | 2 | 14 | 12 | 56 | 16 |
| 8. Культура моей организации поощряет меня работать новаторски | 6 | 36 | 14 | 36 | 8 |
| 9. Я уверен, что моя организация будет успешно функционировать и в будущем | 6 | 6 | 20 | 42 | 26 |
| 10. Я уверен в лидерстве моей организации | 0 | 0 | 40 | 40 | 12 |
| 11. Мои взгляды и участие оценены моей организацией | 4 | 16 | 44 | 26 | 10 |

Сначала целесообразно рассмотреть результаты ответов на интеллектуальные показатели (выделены курсивом).

На вопрос о понимании того, что работник должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации, 94 % опрошенных ответили согласием и только 6 % выразили сомнение. Такой высокий уровень согласия характеризует персонал ЗАО «Прогресс» как очень ответственных и преданных работников.

Точно такая же ситуация просматривается и в следующем утверждении. 94 % считают, что имеют знания и навыки, чтобы выполнять работу в известной мере как поддерживающую цели организации. 4 % не знают имеют они их или нет, а 2 % и вовсе не согласны с данным утверждением.

Сорок один респондент из пятидесяти видит как выполнение им работы влияет на успехи организации. Остальные девять ответили, что не знают этого. Отрицательно не ответил никто.

С утверждением о том, что люди в команде знают, какой вклад вносят в достижение целей организации согласилось 74 %. 24 % выразили сомнение. Число положительно ответивших немного сократилось. Это скорее всего связано с тем, что работники не уверены во мнении коллег по данному вопросу.

С последним интеллектуальным утверждением о том, что у персонала организации есть ясное понимание видения моего предприятия и направления его развития согласилось всего 48 %, столько же высказали сомнение, 4 % ответили отрицательно. Такие результаты по данному вопросу несколько настораживают. Если персонал имеет недостаточно четкое понимание целей и направлений развития, то, в первую очередь, это упущение руководства ЗАО «Прогресс». Скорее всего оно не считает нужным информировать сотрудников об этом. Второй вариант – персонал сам не считает нужным интересоваться этим.

В целом можно сделать следующий вывод по результатам анализа интеллектуальных утверждений. 50 % работников ЗАО «Прогресс» полностью понимают цели организации и поддерживают их. Еще примерно 30 % близки к полному осознанию. Это достаточно высокий уровень понимания персоналом намерений и целей бизнеса организации.

После рассмотрения интеллектуальных утверждений перейдем к эмоциональным.

84 % респондентов высказали свое согласие с тем, что они чувствуют, что играют важную роль в удовлетворении потребителя. 14 % выразили нерешительность. Такой высокий уровень данного показателя говорит о внутреннем настрое работников на взаимодействие с потребителем.

С вопросом о том, что сотрудник должен отдавать все самое лучшее, чтобы помочь организации быть преуспевающей, согласилось 72 % респондентов, 16 % не согласилось с этим, а 12 % не знают. Уровень данного показателя несколько ниже предыдущего. Это можно связать с тем, что слово «обязан» на подсознательном уровне отрицательно воспринимается людьми.

Совсем неважно обстоит дело со следующим вопросом. Лишь 44 % респондентов полностью согласны с тем, что культура их организации поощряет их работать новаторски. Столько же (42 %) ответили отрицательно. Можно предположить, что руководство предприятия не поощряет инициативных работников, и не заинтересовано в поступлении новых идей

68 % совершенно уверены в том, что предприятие будет успешно функционировать и в будущем. 20 % не уверены в судьбе организации, 12% респондентов считают это невозможным.

В лидерстве своей организации уверена половина опрошенных (52 %). 48 % же вовсе не уверены в этом. Мнения разделились практически поровну. Этот не совсем оптимистичный взгляд сотрудников характеризует психологический климат на предприятии как не совсем здоровый.

Самый низкий уровень согласия выявлен в ответах на последний вопрос. Всего 36 % респондентов считают, что их взгляды и участие оценены организацией. 25 % уверено, что руководство предприятия их совсем не ценит. Остальные 39 % заняли промежуточную позицию, не ответив ни положительно, ни отрицательно. Такая низкая самооценка своей деятельности в основном связана с низким уровнем оплаты труда. Также, скорее всего, страдают и методы нематериальной мотивации. Люди не видят интереса предприятия к своей деятельности. Это негативно сказывается на результатах, персонал теряет стимул к развитию. А это, в свою очередь, не может не сказаться на их отношении к потребителям.

Для более наглядного представления результатов исследования целесообразно построить матрицу вовлечения служащих, изображенную на рисунке 30, в основу которой положены два критерия: понимание и преданность.



Рис. 30. Категории служащих по степени вовлечения

На рисунке 30 показаны четыре категории служащих:

1. Чемпионы – это идеальная группа служащих, которые понимают цели организации и преданы им.
2. Наблюдатели, несомненно, понимают цели организации, но не имеют эмоционального побуждения, чтобы поддержать их.
3. Холостые залпы, имеют сильную мотивацию для поддержки целей бизнеса, но не понимают, что они могут сделать и как достигнуть этого.
4. Слабые звенья не осведомлены и не заботятся о целях бизнеса.

На втором этапе исследования, который проходил в 2007 г., вопросы анкеты по данному методу были упрощены. Респондентам было предложено отметить только те утверждения, с которыми они решительно согласны.

В результате анкетирования по этому методу были получены следующие данные (табл. 15).

**Таблица 15**

Результаты опроса персонала по методу МСА

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | Решительно согласен, % |
| * 1. Я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации | 75 |
| * 1. У меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддерживающую цели организации | 85,7 |
| * 1. Я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации | 67,9 |
| * 1. Люди в моей команде/рабочем участке знают, какой вклад мы вносим в достижение целей организации | 53,6 |
| * 1. У меня есть ясное понимание видения моей организации и направления ее развития | 46,4 |
| * 1. Я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших клиентов | 60,7 |
| * 1. Я обязан отдать все самое лучшее, чтобы помочь моей организации быть преуспевающей | 50 |
| * 1. Культура моей организации поощряет меня работать новаторски | 32,1 |
| * 1. Я возлагаю надежды на видение моей организацией будущего | 53,6 |
| * 1. Я уверен в лидерстве моей организации | 39,3 |
| * 1. Мои взгляды и участие оценены моей организацией | 42,9 |

По результатам опроса и личных бесед исследователя с респондентами можно сделать следующие выводы. Большинство опрошенных осознают свою роль в достижении целей организации (75 %). Они считают, что имеют хорошие профессиональные навыки и знания для этого (85,7 %). При этом 67,9 % считают, что выполнение ими работы влияет на успехи организации. При этом многие в устной форме отмечали, что на их личные успехи это никак не влияет, т.е. они считают свой труд недооцененным со стороны начальства. Это подтверждает и процент работников, согласных с тем, что их взгляды и участие оценены организацией. При этом лишь 53,6 % ответили, что люди в их коллективе знают, какой вклад он вносит в достижение целей организации.

Только 46,4 % респондентов имеют ясное понимание миссии организации и направления ее развития. Это является показателем низкого уровня корпоративной культуры. Поскольку в опросе участвовал только контактный персонал, то довольно странно, что лишь 60,7 % ответили, что играют важную роль в удовлетворении потребностей клиентов. И не удивительно, что только 50 % хотят отдавать все самое лучшее, чтобы помочь организации быть преуспевающей. Наименьший процент респондентов (32,1 %) считает, что культура организации поощряет их работать новаторски. Однако 53,6 % все же возлагают надежды на видение организацией будущего. Уверенностью в лидерстве организации обладают 39,3 % опрошенных.

Только 32,1 % решительно согласны со всеми пятью интеллектуальными эталонными утверждениями и лишь 25 % абсолютно согласны со всеми эмоциональными утверждениями.

Таким образом, большинство опрошенного персонала знают, что нужно делать, чтобы помогать организации достигать своих целей, но недостаточно преданны этим целям.

По результатам двух этапов исследования мы пришли к выводу, что более целесообразным является первый подход, поскольку дает респондентам больше вариантов для выбора, а исследователям – возможность более глубокого анализа результатов опроса.

**4.4 Исследование лояльности персонала по методике OCQ**

В 2007 г., помимо двух ранее использованных методов, в исследовании был применен дополнительный опрос по методике измерения лояльности персонала Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

Напомним, что в методике используется семибалльная шкала от 1 – «абсолютно не согласен» до 7 – «абсолютно согласен» (для пунктов 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14); и от 7 – «абсолютно не согласен» до 1 – «абсолютно согласен» (для пунктов 3, 7, 9, 11, 12, 15). Подсчитывается среднее значение по всем пунктам.

После обработки анкет были получены следующие данные по ЗАО «Прогресс» (табл. 16).

Таблица 16

Результаты опроса респондентов по методике OCQ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Утверждение | Средняя оценка | Значение |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Я готов работать сверхурочно на благо организации | 4,25 | Нет определенного мнения |
| 2. Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в этой организации | 4,46 | Нет определенного мнения |
| 3. Я не сильно предан организации | 4,82 | Скорее не согласен |
| 4. Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в этой организации | 3,21 | Скорее не согласен |
| 5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи | 3,93 | Нет определенного мнения |
| 6. Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации» | 4,5 | Скорее согласен |
| 7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже | 2,5 | Скорее согласен |
| 8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда | 4,93 | Скорее согласен |
| 9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации | 4,46 | Нет определенного мнения |
| 10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу | 5 | Скорее согласен |
| 11. Преданность организации вряд ли сулит много выгод | 3,18 | Скорее согласен |
| 12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении каких-либо вопросов | 3,57 | Нет определенного мнения |
| 13. Я действительно забочусь о судьбе организации | 4,46 | Нет определенного мнения |
| 14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал | 4,64 | Скорее согласен |
| 15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны | 5,79 | Не согласен |

Результаты опроса по методике OCQ сложно назвать положитель-ными: средняя величина по всем пунктам равна 4,25, несколько выше зна-чение средней величины по положительным утверждениям – 4,38 и ниже по отрицательным – 4,1. Эти значения соответствуют графе «не имею определенного мнения». Определяя форму лояльности (истинная, прагматичная или вынужденная) для персонала ЗАО «Прогресс», следует рассматривать ее как вынужденную лояльность, в основе которой лежит отсутствие у работника возможности найти другую работу, а также степень осознания сотрудником цены, которую он заплатит за уход из организации. Сотрудники с сильной вынужденной составляющей осознают, что цена эта будет высокой. Таким образом, такие сотрудники остаются в организации, потому что они уже там работают (им это выгодно, или невыгодно обратное).

Следует отметить, что респонденты очень неохотно отвечали именно на анкету по методике OCQ. В устном интервью они говорили о том, что эти вопросы очень личные, и открыто заявляли о необъективности своих ответов. Поэтому в данной работе авторы посчитали нецелесообразным приводить результаты по каждому подразделению в отдельности, оставив лишь итоговую таблицу по предприятию в целом.

Таким образом, результаты опроса персонала ЗАО «Прогресс» с целью определения уровня развития внутреннего маркетинга на предприятии различными методами дали идентичные результаты. Работники организации в основном не довольны политикой руководства, зарплатой, условиями труда. Результатом может быть плохое настроение, грубость, безразличие по отношению к клиентам и заказчикам. Как следствие, клиенты остаются не удовлетворенными таким отношением, а соответственно и уровнем обслуживания. В итоге, сфера бытового обслуживания имеет довольно плохую репутацию среди населения. Именно внутренний маркетинг призван служить нейтрализации последствий неправильной политики руководства.

**4.5 Исследование внутреннего маркетинга на предприятиях-конкурентах**

С целью сравнительного анализа внутреннего маркетинга в ЗАО «Прогресс» проведено исследование на предприятиях, которые являются его конкурентами. Одним из объектов исследования стало предприятие ОАО «Силуэт», оказывающее услуги по пошиву и ремонту одежды. Эта фирма многие годы функционирует на рынке услуг г. Шахты, поэтому этот выбор оказался не случайным. Однако персонал организации очень неохотно соглашался принимать участие в анкетировании, несмотря на указания руководства по содействию в исследовании. Такое отрицательное отношение является показателем полной дезинтеграции коллектива. Руководству предприятия еще только предстоит узнать о внутреннем маркетинге, если оно желает быть достойным конкурентом на рынке услуг. Ниже приведены результаты опроса респондентов, принявших участие в анкетировании.

Таблица 17

Результаты анализа «важность – исполнение»

персонала ОАО «Силуэт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | Важность | Исполнение | Положение  на карте |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | 3 | 4 | Возможная  переоценка |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | 5 | 4,67 | Успешный  результат |
| 3. Иметь больше свободы на работе | 3 | 4 | Возможная  переоценка |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 4 | 4,5 | Успешный  результат |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4,83 | 4,67 | Успешный  результат |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | 3,17 | 3,5 | Низкий  приоритет |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | 3,67 | 4 | Возможная  переоценка |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | 4,5 | 4,17 | Успешный  результат |
| 9. Получать хорошую зарплату | 4,67 | 2,17 | Сосредоточиться |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 4,17 | 4 | Успешный  результат |
| 11. Помогать своей фирме достичь целей | 4,17 | 4 | Успешный  результат |
| 12. Иметь продвижение по службе | 3 | 3,5 | Низкий  приоритет |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | 4,5 | 4,5 | Успешный  результат |
| 14. Иметь стабильную и надежную работу | 4,5 | 3,67 | Сосредоточиться |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | 4,67 | 4,33 | Успешный  результат |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | 4,17 | 4 | Успешный  результат |



Рис. 31. Карта анализа «важность – исполнение» персонала ОАО «Силуэт»

Так же, как и в ЗАО «Прогресс», респонденты ОАО «Силуэт» не придают большого значения лидерству в своей группе. Для них не важно наличие определенной свободы на работе, продвижение по службе, получение новых навыков и знаний и возможности профессионального роста. Возможно, это происходит из-за того, что возраст работников также превышает 30 лет, и они не обладают высокими профессиональными амбициями. Несмотря на это для них важно делать интересную работу и они считают, что именно этим и занимаются в своей организации. Кроме того, здесь респонденты удовлетворены отношениями с коллегами и руководством, считают свой труд по достоинству оцененным и, в отличие от работников «Прогресса», довольны рабочими условиями. Два атрибута, которыми не удовлетворены респонденты, **–** это достойная заработная плата и стабильность и надежность работы.

Таблица 18

Результаты опроса респондентов ОАО «Силуэт» по методике OCQ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Утверждение | Средняя оценка | Значение |
| 1. Я готов работать сверхурочно на благо организации | 3,67 | Нет определенного мнения |
| 2. Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в этой организации | 4,33 | Нет определенного мнения |
| 3. Я не сильно предан организации | 4,83 | Скорее не согласен |
| 4. Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в этой организации | 5 | Скорее согласен |
| 5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи | 4,83 | Скорее согласен |
| 6. Я горжусь тем, что могу сказать: «Я **–** часть организации» | 5,17 | Скорее согласен |
| 7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже | 4 | Нет определенного мнения |
| 8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда | 4,5 | Скорее согласен |
| 9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации | 4,83 | Скорее не согласен |
| 10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу | 5,5 | Согласен |
| 11. Преданность организации вряд ли сулит много выгод | 6 | Не согласен |
| 12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении каких-либо вопросов | 4,67 | Скорее не согласен |
| 13. Я действительно забочусь о судьбе организации | 5,67 | Согласен |
| 14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал | 5,33 | Скорее согласен |
| 15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны | 5,83 | Не согласен |

Как видно из таблицы 18, результаты опроса респондентов по этой методике оказались довольно положительными. Они лояльно относятся к своей организации и довольны тем, что работают именно в ней.

Таблица 19

Результаты опроса персонала ОАО «Силуэт» по методу МСА

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | Решительно согласен, % |
| * 1. Я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации | 66,7 |
| * 1. У меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддерживающую цели организации | 83,3 |
| * 1. Я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации | 66,7 |
| * 1. Люди в моей команде/рабочем участке знают, какой вклад мы вносим в достижение целей организации | 66,7 |
| * 1. У меня есть ясное понимание видения моей организации и направления ее развития | 50 |
| * 1. Я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших клиентов | 66,7 |
| * 1. Я обязан отдать все самое лучшее, чтобы помочь моей организации быть преуспевающей | 50 |
| * 1. Культура моей организации поощряет меня работать новаторски | 33,3 |
| * 1. Я возлагаю надежды на видение моей организацией будущего | 33,3 |
| * 1. Я уверен в лидерстве моей организации | 50 |
| * 1. Мои взгляды и участие оценены моей организацией | 66,7 |

Результаты таблицы 19 позволяют сделать вывод о том, что респонденты больше согласны с интеллектуальными факторами вовлечения, нежели с эмоциональными. Наименьший процент опрошенных согласен с утверждениями, что культура организации поощряет их работать новаторски и что они возлагают надежды на видение организацией будущего. Больше всего респондентов согласны с тем, что они имеют достаточно знаний и навыков, чтобы поддерживать цели организации.

Помимо ЗАО «Прогресс» и ОАО «Силуэт», исследование проводилось на предприятии по пошиву и ремонту обуви ПБОЮЛ Залиев И.Э. Здесь результаты опроса работников выглядят следующим образом.

Таблица 20

Результаты анализа «важность – исполнение» персонала

ПБОЮЛ Залиев И.Э.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Описание атрибута | Важность | Исполнение | Положение  на карте |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Быть лидером в своей группе (М) | 3 | 3,75 | Низкий  приоритет |
| 2. Делать стоящую, интересную и качественную работу (М) | 4,25 | 3 | Сосредоточиться |
| 3. Иметь больше свободы на работе | 4 | 3,75 | Сосредоточиться |
| 4. Достигать личных целей, относящихся к работе (М) | 4 | 4 | Успешный  результат |
| 5. Иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами | 4,25 | 4 | Успешный  результат |
| 6. Иметь возможность для профессионального роста | 4 | 2,75 | Сосредоточиться |
| 7. Получать новые навыки и знания (М) | 4,25 | 3,25 | Сосредоточиться |
| 8. Иметь хорошие рабочие условия | 4,5 | 2,5 | Сосредоточиться |
| 9. Получать хорошую зарплату | 4,5 | 1,75 | Сосредоточиться |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем (М) | 3,75 | 3,75 | Низкий  приоритет |
| 11. Помогать своей фирме достичь целей | 4 | 3,25 | Сосредоточиться |
| 12. Иметь продвижение по службе | 2,75 | 2,75 | Низкий приоритет |
| 13. Быть частью своей рабочей группы | 3,5 | 4 | Возможная  переоценка |
| 14. Иметь стабильную и надежную работу | 4,5 | 2,5 | Сосредоточиться |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы | 4 | 3 | Сосредоточиться |
| 16. Участвовать в принятии решений (М) | 4 | 3,5 | Сосредоточиться |



Рис. 32. Карта анализа «важность – исполнение» ПБОЮЛ Залиев И.Э.

Здесь, как и в двух предыдущих предприятиях, для работников не имеет значения лидерство в своей группе и продвижение по службе. Однако здесь для респондентов не важно и быть по достоинству оцененным руководством, и быть частью своей рабочей группы. Возможно, такие ответы были получены из-за того, что респонденты уже удовлетворены отношениями с сослуживцами и руководством и не считают нужным их улучшать.

Опрошенные хотят получать новые навыки и знания, иметь стабильную работу и участвовать в принятии решений, но не довольны этими атрибутами своей трудовой деятельности. Кроме того, они не удовлетворены своей зарплатой и рабочими условиями.

Таблица 21

Результаты опроса респондентов ПБОЮЛ Залиев И.Э.

по методике OCQ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Утверждение | Средняя оценка | Значение |
| 1. Я готов работать сверхурочно на благо организации | 3,75 | Нет определенного мнения |
| 2. Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в этой организации | 4 | Нет определенного мнения |
| 3. Я не сильно предан организации | 4,25 | Нет определенного мнения |
| 4. Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в этой организации | 2 | Не согласен |
| 5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи | 4 | Нет определенного мнения |
| 6. Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации» | 5,5 | Согласен |
| 7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже | 2,75 | Скорее согласен |
| 8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда | 4,25 | Нет определенного мнения |
| 9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации | 5 | Скорее не согласен |
| 10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу | 5,25 | Скорее согласен |
| 11. Преданность организации вряд ли сулит много выгод | 3,75 | Нет определенного мнения |
| 12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении каких-либо вопросов | 4 | Нет определенного мнения |
| 13. Я действительно забочусь о судьбе организации | 4,5 | Скорее согласен |
| 14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал | 2,75 | Скорее не согласен |
| 15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны | 6,5 | Абсолютно  не согласен |

Результаты опроса респондентов по данной методике оказались неоднозначными. Несмотря на то что они считают, что могут выполнять аналогичную работу в другой организации не хуже и не согласны выполнять любую работу, чтобы остаться в организации, все же работники цеха по пошиву и ремонту обуви рады, что выбрали именно эту организацию из тех, которые рассматривали при устройстве на работу и гордятся, что работают именно в ней.

Таблица 22

Результаты опроса персонала ПБОЮЛ Залиев И.Э. по методу МСА

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | Решительно согласен, % |
| 1. Я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации | 100 |
| 2. У меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддерживающую цели организации | 75 |
| 3. Я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации | 50 |
| 4. Люди в моей команде/рабочем участке знают, какой вклад мы вносим в достижение целей организации | 50 |
| 5. У меня есть ясное понимание видения моей организации и направления ее развития | 25 |
| 6. Я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших клиентов | 75 |
| 7. Я обязан отдать все самое лучшее, чтобы помочь моей организации быть преуспевающей | 50 |
| 8. Культура моей организации поощряет меня работать новаторски | 50 |
| 9. Я возлагаю надежды на видение моей организацией будущего | 25 |
| 10. Я уверен в лидерстве моей организации | 50 |
| 11. Мои взгляды и участие оценены моей организацией | 75 |

По результатам опроса по методу МСА можно сделать следующее заключение. Респонденты считают, что имеют знания, навыки и понимание для того, чтобы поддерживать цели организации. Однако у них нет ясного понимания миссии организации, и они не возлагают на нее каких-либо надежд.

Таким образом, сравнивая результаты опроса работников ЗАО «Прогресс» и двух других разных по своей направленности предприятий, можно сказать, что работники предприятий бытового обслуживания в основном не довольны политикой своего руководства, зарплатой, рабочими условиями.

**5.** **МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА**

**5.1 Общие подходы к повышению эффективности внутреннего маркетинга**

Для того чтобы повысить эффективность внутреннего маркетинга на предприятии, необходимо выполнить последовательность целенаправленных действий.

На этапе разработки определяют цели внутреннего маркетинга для отдельной организации. Они могут включать в себя обеспечение поддержки реализации мероприятий внутреннего маркетинга со стороны всех стейкхолдеров; изменение отношения к клиентам и поведения контактного персонала (работников и менеджеров), т.е. персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами; повышение лояльности персонала к организации; развитие организационной культуры компании в направлении большей клиентоориентированности и готовности к изменениям.

На следующем этапе происходит реализация пяти основных составляющих системы внутреннего маркетинга (рис. 33).



Рис. 33. Система внутреннего маркетинга в организации [5]

Одно из наиболее значимых направлений реализации плана внутреннего маркетинга – обеспечение постоянной поддержки со стороны менеджеров всех уровней. Первостепенный по значимости целевой сегмент внутреннего маркетинга – топ-менеджмент. Успех или неудача внутреннего маркетинга во многом зависят от того, насколько удастся расположить в его пользу руководящий персонал организации, что в дальнейшем отразится в отношении и действиях всех работников. Известно, что внедрение изменений чаще всего происходит сверху вниз: топ-менеджеры формируют видение и миссию организации; затем руководители среднего звена воплощают эти идеи в своей повседневной деятельности; наконец, все сотрудники при выполнении своей работы начинают мыслить в свете новых общих для всей компании и понятных каждому целей и ценностей.

Обучение в первую очередь касается персонала, непосредственно контактирующего с потребителями, однако нельзя оставлять в стороне и других работников. Важно, чтобы каждый сотрудник был включен в осуществление всех этапов внутреннего маркетинга, это обеспечит их лучшее понимание, принятие и успешность реализации. На практике широко используется сценарный метод обучения (так называемые ролевые игры), когда каждому сотруднику выдаются «сценарии» его поведения при взаимодействии с потребителями (включая ключевые фразы для начала, развития и завершения разговора).

Цель обучения – развитие умений персонала применять имеющиеся знания, опыт не только для удовлетворения текущих потребностей потребителей, но и для построения с ними долгосрочных взаимовыгодных отношений. Обучение способствует тому, чтобы мышление и действия персонала соответствовали направлению развития организации в целом. Для этого можно практиковать, например, вовлечение работников в процесс организационного планирования. Это позволяет, во-первых, обменяться информацией, выявить проблемы и возможные пути их решения совместно работниками и менеджерами организации; во-вторых, довести до сотрудников понимание необходимости работать для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и победы в конкурентной борьбе; в-третьих, обеспечить согласованность действий всего персонала организации. Практика показала, что для достижения успеха в осуществлении внутреннего маркетинга одних тренинговых программ недостаточно.

Третье направление – коммуникации – предполагает обеспечение широких возможностей для получения и обмена информацией между сотрудниками всех уровней как при обучении, так и в процессе повседневной работы. Менеджеры среднего звена могут использовать слайды, видеокассеты, печатные материалы, информацию на стендах и внутрифирменном сайте для популяризации среди работников основных положений миссии организации, для освещения ожидаемых от сотрудников способов выполнения ими своих обязанностей и их вклада в достижение общей цели организации.

Управление персоналом включает в себя рекрутирование и отбор подходящих для организации сотрудников, проектирование их обучения и развития, измерение и управление эффективностью их работы, оценку, оплату и вознаграждение, планирование карьеры. Перечисленные составляющие управления персоналом необходимо координировать с другими мероприятиями внутреннего маркетинга, чтобы обеспечить согласованность и непрерывность их осуществления.

Ориентация на клиента направлена на информирование персонала о выпускаемых организацией продуктах или оказываемых услугах. Для этого проводятся рекламные кампании, распространяются брошюры, отличающиеся от тех, которые готовят для внешних потребителей, с частой отсылкой к основным положениям миссии организации – как они воплощаются в работе каждого подразделения и как отражены в конечных товарах организации. Такие мероприятия позволяют сотрудникам высказывать свои идеи, задавать вопросы, давать комментарии относительно продуктов или услуг организации для внешних потребителей. Таким образом, обеспечивается взаимосвязь внутреннего и внешнего маркетинга

Внутренний маркетинг – не только один из ключевых элементов философии любого бизнеса. Это непрерывно осуществляемая целенаправленная последовательность управленческих действий, в том числе по развитию клиентоориентированности компании, повышению лояльности работников к компании, по организации сотрудничества всех ее подразделений в достижении поставленных целей. Чтобы эффективно удовлетворять потребности внешних клиентов, быть конкурентоспособной на рынке, организация, прежде всего, должна эффективно удовлетворять потребности своих внутренних клиентов – персонала. Это достигается с помощью формирования и развития в организации системы внутреннего маркетинга.

**5.2 Коучинг как эффективный метод повышения мотивации кадров**

Бизнес-среда быстро меняется. Появляются новые технологии, новые продукты, изделия; рынок находится в непрерывном движении; объем информации растет, как снежный ком. И в этих условиях российским бизнесменам приходится вести предпринимательскую деятельность.

Если обратиться к определению «предпринимательская деятельность», то это деятельность, ведущаяся на свой страх и риск, с целью извлечения прибыли. Именно «свой страх и риск» побуждают руководителей искать эффективные решения, осваивать иные технологии, методы и подходы, вносить изменения в структуру и деятельность.

Необходимость учета человеческого фактора в работе возникла в связи с усложнением производства, когда стоимость человеческой ошибки существенно увеличилась, а также в связи с усилением конкурентной борьбы. Именно поэтому в области управления персоналом появилось много различных технологий, позволяющих более успешно руководить людьми. Всевозможные аттестации, управление по целям, мероприятия, направленные на развитие корпоративной культуры и поддержание корпоративного духа, тренинги, коучинг – действия, призванные ускорить адаптацию вновь поступающих сотрудников, – это далеко не полный перечень того, что осуществляется в современной организации.

В современных условиях существенно обострилась конкуренция, и этому в немалой степени способствовало быстрое развитие информационных технологий. В настоящее время конкурентное преимущество, основанное на введении новых технологий, возможно удержать лишь очень короткое время. Новая область конкурентной борьбы – это не качество двигателя или кондиционера, а дизайн, гарантия, обслуживание, имидж, интеллект и неосязаемые активы. И, конечно же, люди. Люди делают организацию, продукты или услуги уникальными. От того, как осуществляется руководство людьми, от того, как организованы процессы, зависит конечный успех всего предприятия.

Одним из основных инструментов «выживания» организации является «инвестирование в людей», т.е. привлечение специалистов со стороны, либо обучение и ротация собственного персонала. В связи с большой неопределенностью человеческого фактора риск таких вложений весьма велик (обучатся и уйдут). Однако привлекательность такого подхода очень высока: без затрат на переоборудование, приобретения технических средств, расширения офисных, производственных или торговых площадей можно значительно поднять производительность труда на предприятии. При анализе инвестиций выявлено, что вложения в обучение и развитие персонала позволяют получать прибыль в 2-3 раза больше, чем те же вложения в технику и технологии.

Все мероприятия, проводимые с людьми, условно можно разделить на две категории: направленные на стимулирование собственной активности сотрудника или пассивное овладение сотрудником навыками, необходимыми для успешной работы в организации. Второй путь более легок, поскольку предполагает работу «по образцу», при этом не учитываются индивидуальные особенности обучаемого, его мотивация. Работа же с собственной активностью обучаемого, формированием условий, побуждающих его к осознанному успешному выполнению намеченных планов, более сложна, но интересна.

В настоящее время в сфере управления используются различные способы и подходы. И одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, признан коучинг как важный инструмент влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Современное управление в стиле коучинга – это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс предприятия, где каждый работник является уникальной творческой личностью, способной самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения.

Коучинг как новая форма консультационной поддержки появился в середине 1980-х гг. и начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня. Вскоре об эффективности коучинга стало известно во всем мире. Но серьезное отношение к роли коучинга в области организационного развития было подготовлено работами по ситуационному лидерству, где коучинг рассматривается как стиль руководства, направленный на развитие инициативы и самостоятельности подчиненных.

Коучинг – это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата. Эта методика предназначена для расширения возможностей людей, осознавших потребность в изменениях и ставящих перед собой задачи профессионального и личностного роста.

Коучинг существует и как вид менеджмента, и тогда это целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий максимизации их личной производительности и успешной деятельности всей компании в целом. Многие организации стали применять принципы коучинга, повышая эффективность каждого сотрудника на каждом организационном уровне.

Бизнес-коучинг позволяет эффективно решать следующие задачи:

* создание сплоченных рабочих команд;
* вывод на рынок новых продуктов и услуг;
* нематериальная мотивация персонала;
* управление изменениями;
* выход на новые рынки;
* управление проектами (от отдела до организации);
* увеличение эффективности продаж;
* создание проектных команд;
* формирование конкурентных преимуществ;
* позиционирование товара или компании;
* обучение персонала.

Для достижения поставленных целей в коучинге используются науч-но обоснованные методы, техники персонального роста и практический опыт. Это процесс самостоятельного развития, который дает клиентам ясное представление о том, кто они, что они делают, к чему стремятся и почему стремятся именно к этому.

Компании, заказывающие коучинг для своих руководителей, отметили следующие улучшения:

* повышение производительности (53 %, по мнению руководителей);
* повышение качества продукции или услуг (48 %);
* укрепление организации (48 %);
* снижение жалоб потребителей (34 %);
* увеличение итоговой доходности (22 %).

Руководители отметили улучшения в следующих сферах:

* рабочие отношения с непосредственными подчиненными (77 %, по мнению руководителей);
* командная работа (67 %);
* удовлетворенность работой (61 %);
* снижение конфликтности (52 %);
* приверженность компании (44 %);
* работа с клиентами (37 %).

Роль коуча (специалист, проводящий коучинг) заключается в том, чтобы помочь клиенту определиться с приоритетами и поддерживать в нем решимость добиться цели и нести ответственность за ее достижение. Коуч фокусируется на созидании, достижении целей, создании результатов. Его клиент – человек, который хочет добиваться своих целей. Коучинг направлен из настоящего в будущее, прошлое при этом не рассматривается. Цели и направление работы определяет клиент, а коуч сопровождает его на этом пути.

Если вести речь о корпоративном коучинге, то первостепенной задачей коуча является прояснение индивидуальных целей сотрудника, выяснение возможностей «встраивания» их в цели организации и возможности достижения собственных целей при условии работы в данной организации. С помощью коучинга можно придать новую окраску личным целям работников, связать достижение персональных целей и целей организации. Коучинг лучше всего приспособлен к ритму современной жизни. Каждая коуч-консультация нацелена на то, чтобы удовлетворить личные и профессиональные потребности клиента и способствовать достижению его целей.

Клиентами коучинга могут быть все без исключения люди. Существует единственное требование – активное включение самого человека в процесс исследования его жизни, желание как можно более открыто и честно, всесторонне посмотреть на свою жизнь.

При исследовании реальности, в которой находится клиент перед выбором пути, он касается таких сфер:

* материальной составляющей;
* идеального представления клиента об исследуемой сфере;
* эмоциональной насыщенности проблемы;
* представлений и знаний клиента по теме исследования;
* последовательности, организованности действий клиента в реальной жизни.

Коучинг не имеет одного единственно верного варианта реализации. Его рамки определяют стремление к осознанию действительности за счет получения достоверной информации о ней и основанное на самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы, принятие ответственности за свои действия и жизнь в целом.

Его основным инструментом служат: активное слушание, вопросные технологии, эффективные вопросы (подобные тем, которые в своих диалогах использовал Сократ), элементы тренинга.

Достоинства коучинга:

* Улучшение продуктивности деятельности – это главное для чего применяется коучинг.
* Развитие персонала – лучшее обучение персонала.
* Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.
* Улучшение взаимоотношений в коллективе.
* Улучшение качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.
* Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы.
* Многократно возрастают личная эффективность персонала и скорость его продвижения к цели.
* Большая гибкость и адаптивность к изменениям. В будущем потребность в гибкости будет становиться все более ощутимой. Огромная конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. В таких условиях может выжить только гибкий и адаптивный.

Благодаря коучингу человек развивает новые способности и навыки, которые увеличивают его эффективность.

Недостаток знаний в области менеджмента, маркетинга, управления персоналом и прочего может оказаться смертельным для организации в современных условиях. Поэтому особое значение для бизнеса имеет способность организации привлекать или же растить высококвалифицирован-ных специалистов.

В этой ситуации можно сделать ставку на поиск и покупку профессионалов. Однако эти люди хорошо трудоустроены и переманить их непросто. Привлекаемые со стороны профессионалы хорошо знают себе цену, ничем не обязаны компании и всегда могут согласиться на более выгодное предложение конкурента. А вот сотрудник, «выращенный» в стенах компании, имеет с ней более тесную связь. Вклад в обучение сотрудников нужно сочетать с политикой удержания специалистов, чтобы их не переманили организации, готовые предложить более выгодные условия работы «выпестованным» кадрам. Этого можно достичь только создав такие условия, когда каждому сотруднику обеспечивается карьерный и профессиональный рост в рамках организации, когда каждый сотрудник видит четкие индивидуальные перспективы. В связи с вышеизложенным необходимо говорить о самообучающих организациях как таковых.

«Обучающаяся организация» – это организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также изменяют окружающую их действительность. Ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность организации зависит не столько от накапливания и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Концепция обучающейся организации включает:

* повышенное внимание к обучению и развитию как к определяющим факторам эффективности организации и устойчивого конкурентного преимущества;
* организация различных программ, помогающих поддерживать обучение;
* выделение ключевых персональных навыков, необходимых индивидам для успешного функционирования в самообучающей организации.

Кроме того, самообучающаяся организация дает своим сотрудникам возможность реализовывать высшую потребность человека – потребность в самореализации. Это происходит в результате того, что сотрудники, сформировав свою позицию при помощи коуча, находят свой смысл в организации как сообществе личностей.

Производительность труда повышается намного быстрее, если производится специальное обучение; оно помогает также экономить значительную долю средств, расходуемых из-за некачественного выполнения работ. Обучение необходимо исполнителю и в том случае, когда меняется содержание его работы. Такие изменения могут происходить по многим причинам. Изменения навыков, необходимых сотруднику, могут быть связаны с расширением сферы его деятельности, роста квалификации, а также с перемещением или продвижением на новую должность.

Особое внимание следует обратить на цели обучения, которые с точки зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Цели коучинга с позиции работодателя следующие:

* организация и формирование персонала управления;
* овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
* воспроизводство персонала;
* интеграция персонала;
* гибкое формирование персонала;
* адаптация;
* внедрение нововведений.

Несколько иные цели в процессе обучения ставит наемный работник:

* поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
* приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
* приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
* развитие способностей в области планирования и организации производства.

Результаты профессионального обучения, в свою очередь, выражаются в следующих показателях:

* росте прибыли и объемов продаж;
* росте производительности труда работников;
* увеличении потенциала сотрудников и всего предприятия в целом;
* снижении затрат на обеспечение функционирования предприятия и т.д.

В связи с развитием и становлением понятия «обучающейся организации» и необходимости непрерывного образования сотрудников, становится очевидно, что развитие персонала выгодно любой организации. Вложенные в человеческие ресурсы инвестиции оправдывают себя всегда при разработке рациональной системы развития персонала. И каждая организация может таким образом воспитывать у себя именно таких сотрудников, какие ей нужны. Для того чтобы эффективность обучения была высокой, необходимо четко придерживаться определенной последовательности действий – этапов коучинга.

**1. Этап. Объяснения и демонстрация**

На этой стадии коуч должен:

* обобщить все то, что необходимо объяснить и продемонстрировать;
* сделать акцент на том, почему это важно;
* обрисовать как это будет выполняться;
* объяснить и продемонстрировать, соблюдая логическую последовательность;
* сделать обобщение, еще раз подчеркнув и объяснив важность изучаемого действия;
* отвести время на вопросы, уточнения и обратную связь для проверки понимания.

**2. Этап. Осмысление обучения**

Следует очень продуманно определять временной режим этой стадии. Часто все, что здесь требуется, – это просто несколько минут доверительного разговора, сделанные на полях заметки или практика с некоторым элементом нового оборудования.

**3. Этап. Обзор прогресса**

На этом этапе коучу необходимо напомнить ученику о конечной цели программы обучения и предложить ему озвучить, каких результатов, по его мнению, они достигли на данный момент. Грамотно сформулированные вопросы могут помочь обучающимся выявить любые препятствия, с которыми они сталкиваются, а также позволяют им обнаружить белые пятна, которые могли образоваться к этому времени.

**4. Этап. Планирование новой практики**

Возможность применения полученных знаний гарантирует достижение требуемых стандартов компетентности. Коуч должен обеспечить сотруднику практические сессии трех типов:

* «безопасные» возможности: легко можно совершить ошибку и тут же исправить ее, причем без разрушительных последствий для себя и своего дела;
* возможности «близкого наблюдения»: обучающиеся могут потренироваться в ситуациях реальной жизни в присутствии коуча, который может вмешиваться с целью помощи и корректировки недочетов, а также чтобы укрепить уверенность сотрудника при помощи позитивной обратной связи;
* возможности «выборочной проверки»: сотрудник может действовать по своему усмотрению в ситуации реальной жизни, но при этом он знает, что коуч будет осуществлять выборочные проверки, цель которых – обратная связь и развитие мотивации обучающего.

Рассматривая коучинг как некие непрерывный процесс роста, можно говорить о некой спирали обучения и практики. Спираль практики начинается со стадии первоначального объяснения и демонстрации. За ней следует стадия рефлексии обучения, достигнутого в ходе начального этапа. После этого приходит стадия, задачей которой является формирование конкретных выводов относительно прогресса, достигнутого в направлении конечной цели. Финальная стадия предполагает планирование последующей практики. Конечно же, это приводит к возникновению нового рабочего опыта, но на этот раз уже на несколько более высоком качественном уровне.

Весь процесс начинается снова и снова и продолжается по спирали, ведущей ко все более продвинутым степеням мастерства и профессионализма после каждой следующей практической сессии.

**5.3 Управление персоналом сферы услуг на принципах внутреннего маркетинга**

Для того чтобы представить работу как товар для работника, выступающего в качестве покупателя, необходимо комплексное воздействие на персонал. Рассмотрим некоторые рекомендации по внедрению внутреннего маркетинга на примере фирмы, в которой проводилась оценка внутреннего маркетинга, – ЗАО «Прогресс».

На первом этапе необходимо определить цели внутреннего маркетинга для организации. Для ЗАО «Прогресс» целесообразно наметить следующие цели:

* изменение отношения к клиентам и поведения контактного персонала (работников и менеджеров), т.е. персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами;
* повышение лояльности персонала к организации;
* развитие организационной культуры компании в направлении большей клиентоориентированности и готовности к изменениям.

Внедрение изменений в ЗАО «Прогресс» должно происходить сверху вниз: топ-менеджеры формируют видение и миссию организации; затем руководители среднего звена воплощают эти идеи в своей повседневной деятельности; наконец, все сотрудники при выполнении своей работы начинают мыслить в свете новых, общих для всей компании и понятных каждому целей и ценностей. Для ЗАО «Прогресс» представляется очень сложным осознание руководством важности внутреннего маркетинга, т.к. топ-менеджеры отказались даже ознакомиться с результатами опроса контактного персонала. Руководству предприятия следует «переломить» сложившуюся ситуацию. Видение компании может иметь следующий вид: «Миссия ЗАО “Прогресс” состоит в том, чтобы оказывать качественные и востребованные услуги жителям г. Шахты. Наш девиз: “Клиент всегда прав, даже если он не прав”». Такую формулировку миссии предприятия следует разместить на информационных стендах во всех подразделениях ЗАО «Прогресс» с тем, чтобы персонал четко понимал и выполнял указанные в миссии правила.

Для изменения отношения к клиентам контактного персонала необходимо повышение лояльности работников к организации.

Лучшим началом для этого могут стать тренинги персонала ЗАО «Прогресс» (в приложении 5 приведена реклама из Интернета одного тренинга).

Существует два варианта проведения тренинга. Первый – когда тренер приезжает к обучающимся. Второй – когда обучающиеся приезжают на тренинг.

В первом случае расходы на проведение тренинга складываются из нескольких составляющих:

* гонорар тренеру за его работу;
* оплата проезда тренера и проживания его в гостинице;
* расходы на изготовление раздаточных материалов;
* расходы на аренду помещения, если нет собственного помещения.

Тренинги по мотивации персонала, повышению его лояльности и другим аспектам внутреннего маркетинга, как правило, проходят в двухдневный срок по 8 часов в сутки. Кроме того, их следует проводить два раза в год. Предполагаемые расходы при использовании первого варианта проведения тренингов представлены в таблице 23.

Таблица 23

Смета затрат на тренинг персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, руб. |
| Гонорар тренеру за его работу | 60 000 |
| Оплата проезда тренера | 400 |
| Оплата проживания тренера в гостинице | 600 |
| Расходы на изготовление раздаточных материалов | 4000 |
| ИТОГО: | 65 000 |

Гонорар тренеру за выездную работу, как правило, составляет около 30 000 руб. (источник информации – Интернет). Оплата проезда трене- ра при условии, что он проживает в г. Ростове-на-Дону, составит около 200 руб. Стоимость проживания в гостинице «Горняк», расположенной в центре г. Шахты на улице Советской, 193, составляет 150 руб. в сутки за одноместный номер класса «Полулюкс». Таким образом, два дня проживания будут стоить 300 руб. Если в тренинге будут принимать участие 10 менеджеров предприятия, то стоимость раздаточных материалов составит около 2000 руб., по 200 руб. на человека. ЗАО «Прогресс» имеет в собственности много помещений, поэтому ему не придется нести расходы на их аренду. Таким образом, тренинг для 10 менеджеров обойдется предприятию в 32 500 руб. Поскольку тренинг проводится два раза в год, 65 000 руб. – сумма, которую заплатит предприятие за тренинги.

Во втором случае, если группа менеджеров будет направлена в г. Ростов-на-Дону на тренинг, сумма оплаты будет иной. Например, Центр персонал-технологий «Тема» в г. Ростове-на-Дону предлагает восьмичасовой тренинг «Основы управления мотивацией сотрудников». Участие в нем одного человека стоит 2000 руб.

В программу тренинга входят следующие вопросы:

1. место мотивации в системе управления персоналом:

* структура управления персоналом;
* мотивация и стимулирование;
* согласовательная функция системы стимулирования и оплаты труда;

1. инструменты управления мотивацией:

* нематериальное стимулирование как инструмент управления мотивацией;
* основные принципы материального стимулирования;

1. регламентирующие документы:

* нематериальное стимулирование;
* положение об оплате труда.

Сумма затрат в случае выезда персонала на место проведения тренинга приведена в таблице 24.

**Таблица 24**

Смета затрат на проведение тренинга

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, руб. |
| Стоимость участия в тренинге | 40 000 |
| Расходы на проезд участников | 4000 |
| ИТОГО: | 44 000 |

Если на тренинг поедут 10 человек, то общая стоимость обучения составит 20 000 руб. за 1 день. Расходы на проезд равны 2000 руб. по 200 руб. на одного человека. Итого, расходы на тренинг составят 22 000 руб. При проведении этого мероприятия два раза в год расходы будут равны 44 000 руб.

Существует еще один вариант проведения тренинга персонала ЗАО «Прогресс». Возможно привлечение в качестве тренера преподавателя ЮРГУЭС, поскольку университет располагает квалифицированными кадрами, способными провести качественное обучение персонала ЗАО «Прогресс». Затраты при использовании данного варианта проведения тренинга представлены в таблице 25.

Таблица 25

Затраты на привлечение сотрудников ЮРГУЭС

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, руб. |
| Оплата работы доцента ЮРГУЭС | 2904 |
| Оплата работы профессора ЮРГУЭС | 4032 |

Часовая ставка доцента составляет 144 руб., профессора – 200 руб. Таким образом, восемь часов обучения будут стоить 1152 руб. для доцента и 1600 руб. для профессора. Добавляем к этим суммам Единый социальный налог (26 %), и получается 1452 и 2016 руб. соответственно. Проведение тренинга два раза в год будет стоить 2904 или 4032 руб. в год. Таким образом, этот способ обучения персонала оказался оптимальным, поскольку является наименее дорогостоящим.

Повышению лояльности работников к организации и развитию организационной культуры будут способствовать коммуникации. Менеджеры ЗАО «Прогресс» могут использовать информационные стенды для освещения вклада лучших работников в достижение общей цели организации. Например, на стендах в подразделениях предприятия, которые имеются, но фактически не несут смысловой нагрузки, можно разместить фотографии работников с лучшими трудовыми показателями за месяц, списки именинников месяца и поздравления. Естественно, информация на стендах должна обновляться ежемесячно. Поскольку одним из подразделений ЗАО «Прогресс» является фотоателье, то можно создать базу фотографий работников собственными силами. Затраты на материалы для одной фотографии составляют порядка 3 руб. Таким образом, расходы на создание фотоархива составят 987 руб. С целью более тесного взаимодействия менеджмента и работников можно разместить в центральном офисе предприятия почтовый ящик для того чтобы персонал мог в анонимной или открытой форме выразить свои требования и пожелания. Такой почтовый ящик может быть изготовлен силами работников предприятия, т.к. одним из подразделений ЗАО «Прогресс» является цех изготовления металлоконструкций. Стоимость металла для такого почтового ящика составит порядка 400 руб.

**Для** информирования персонала об оказываемых организацией услугах следует выпустить брошюру с перечнем оказываемых ЗАО «Прогресс» услуг. Печать партии таких брошюр для 329 человек стоит порядка 32 900 руб. Такое мероприятие позволит сотрудникам узнать деятельность ЗАО «Прогресс» не только в пределах своего подразделения и выступать в качестве маркетологов по отношению к своему предприятию. Таким образом, обеспечивается взаимосвязь внутреннего и внешнего маркетинга.

С целью контроля над эффективностью мероприятий внутреннего маркетинга служба персонала должна раз в год проводить исследование внутреннего маркетинга. Эффективный способ такого маркетингового исследования – анкетирование персонала по трем вышеизложенным методикам. Можно использовать систему вознаграждения сотрудников в случае перевыполнения плана. Например, выплачивать премии в размере 10 % превышения плана. Перечисленные составляющие управления персоналом необходимо координировать с другими мероприятиями внутреннего маркетинга, чтобы обеспечить согласованность и непрерывность их осуществления.

Расходы на обеспечение составляющих внутреннего маркетинга для ЗАО «Прогресс» представлены в таблице 26.

Таблица 26

Смета затрат на внутренний маркетинг в ЗАО «Прогресс»

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, руб. |
| Тренинги с привлечением доцента ЮРГУЭС | 2904 |
| Создание базы фотографий сотрудников | 987 |
| Почтовый ящик для персонала | 400 |
| Партия брошюр об услугах, оказываемых ЗАО «Прогресс» | 32 900 |
| ИТОГО: | 37 191 |

Т. Амблер в своей книге «Маркетинг и финансовый результат» приводит пример компании, где практическое применение внутреннего маркетинга привело к росту удовлетворения клиентов и прибыли [2]. Модель внутреннего маркетинга компании доказывает, что увеличение на 5 % вовлеченности персонала ведет к повышению на 1,3 % покупательского удовлетворения, которое, в свою очередь, влечет за собой прирост на 0,5 % доходов компании. Возьмем за правило эту закономерность, поскольку другие способы измерения эффективности внутреннего маркетинга пока не известны.

Мероприятие можно считать эффективным, если результаты превышают затраты, т.е. прирост прибыли за счет предлагаемых мероприятий больше затрат на их проведение. Тогда можно определить абсолютное значение эффекта от мероприятий по формуле (4):

(4)

Э = Р – З,

где Р – результаты (прирост прибыли), руб.; З – затраты, руб.

Поскольку уровень вовлеченности персонала ЗАО «Прогресс» чрезвычайно низок, то можно предположить, что в случае использования всего арсенала средств внутреннего маркетинга вовлеченность возрастет на 50 %, и, как следствие, произойдет 5%-е увеличение прибыли, т.е. ее прирост составит 50 600 руб.

Э = 50 600 – 37 191 = 13 409 (руб.).

То есть эффект от внедрения мероприятий внутреннего маркетинга составит 13 409 руб.

Рассчитаем рентабельность мероприятий внутреннего маркетинга (*R*):

,

(5)



где П – прибыль от мероприятий, руб.; З – затраты на мероприятия, руб.



Рентабельность от мероприятий выше уровня инфляции (10–12 % в год). Следовательно по этому критерию мероприятия можно считать эффективными.

Проведем оценку эффективности мероприятий по критериям, учитывающим временную стоимость денег. Следует отметить, что наиболее высокие результаты будут получены в первый год внедрения мероприятий. Годовые затраты на мероприятия внутреннего маркетинга в последующие годы оставим без изменений, подразумевая при этом, что экономия по некоторым позициям будет использована для обучения других категорий персонала и возможна на более высоком уровне.

Ставку дисконтирования можно принять на уровне годовой ставки рефинансирования (10,5 %). Рассчитаем дисконт (Д) по формуле:

,

(6)



где *r* – ставка дисконтирования; *t* – период.

В соответствии с этими допущениями можно рассчитать чистый приведенный доход от мероприятий внутреннего маркетинга в течение пяти лет (табл. 27).

Таблица 27

Расчет чистого приведенного дохода от мероприятий

внутреннего маркетинга

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Инвестиционный период, год | | | | |
| 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й |
| Прирост прибыли, % к базисному году | 10,0 | 11,0 | 11,5 | 11,5 | 12 |
| Прирост прибыли, тыс. руб. | 50,6 | 55,7 | 58,2 | 58,2 | 60,7 |
| Затраты на мероприятия, тыс. руб. | 37,2 | 37,2 | 37,2 | 37,2 | 37,2 |
| Чистый денежный поток, тыс. руб. | 13,4 | 18,5 | 21,0 | 21,0 | 23,5 |
| Дисконт | 0,9 | 0,82 | 0,74 | 0,67 | 0,61 |
| Чистый приведенный доход по периодам, тыс. руб. | 12,1 | 15,2 | 15,5 | 14,1 | 14,3 |
| Чистый приведенный доход нарастающим итогом, тыс. руб. | 12,1 | 27,3 | 42,8 | 56,9 | 71,2 |

Положительное значение чистого приведенного дохода свидетельствует о целесообразности проведения мероприятий по внедрению внутреннего маркетинга.

Таким образом, расчеты по трем методам доказали эффективность предложенных мероприятий для ЗАО «Прогресс». Руководству предприятия следует помнить, что планомерная и систематическая реализация мероприятий внутреннего маркетинга способствует постоянному увеличению вовлеченности и лояльности персонала, а следовательно, и темпов роста прибыли.

# ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Сегодня сфера услуг становится все более значимой в экономике России, т.к. она создает многочисленные рабочие места и вносит существенный вклад во внутренний валовый продукт.

Индустрия услуг, как правило, является высококонтактной сферой, где качество обслуживания неотделимо от качества поставщика услуг. Высокая контактность означает, что продажи услуг происходят в процессе встречи покупателя и поставщика услуг. Поставщик услуги привносит в результат обслуживания некую материальность, выражающуюся в создании покупательского опыта, основанного на том, что покупатель видит исполнителя услуги, который ведет себя уверенно, профессионально, дает советы во время обслуживания и прислушивается к замечаниям и требованиям покупателя, использует современное оборудование и инструменты. Все эти элемента являются видимыми для покупателя при покупке невидимой услуги и поэтому создают впечатление уверенности в том, что услуга будет выполнена, и покупатель будет удовлетворен. Итак, исполнитель услуги становится как бы частью результата обслуживания, частью самой услуги. Таким образом, качество услуги связывается с качеством поставщика. И, следовательно, возникает проблема создания качественного исполнителя. Это становится возможным, если организация обслуживания создает для своего персонала такие условия (рабочие места), которые позволяют персоналу быть удовлетворенным в материальном и содержательном отношении.

Создание внутри организации таких условий является основной функцией внутреннего маркетинга. Внутренний маркетинг означает применение философии маркетинга и его подходов к людям, которые обслуживают покупателей организации так, чтобы работа персонала была лучше, чем у конкурентов и самое важное, чтобы это различали покупатели. Основная идея такого подхода состоит в том, что если внутренние покупатели продуктов организации, т.е. ее сотрудники, будут удовлетворены, то они будут создавать большую удовлетворенность внешних покупателей этой организации.

В зарубежной литературе сущность внутреннего маркетинга рассматривается в трех аспектах: как система взаимоотношений организации с персоналом; как внутрифирменная философия рыночной ориентации; как практическая реализация новой стратегии организации (или корректировка старой).

Кроме того, выделяются два метода внутреннего маркетинга: целенаправленный и непрерывный процесс обмена информацией, с признанием вклада сотрудников в общее дело; краткосрочные специфические мероприятия, облегчающие достижение конкретных целей.

Постоянно идущий процесс является основой здоровой корпоративной культуры, в которой работники руководствуются философией «один за всех, и все – для клиента». Непрерывное ведение внутреннего маркетинга закладывает крепкий фундамент, на основе которого можно строить организацию мирового уровня.

Базой для концепции внутреннего маркетинга можно назвать систему мотивации, используемую на предприятии.

Реализация внутреннего маркетинга на предприятии происходит в пяти направлениях: поддержка со стороны менеджмента, ориентация на клиента, обучение, управление персоналом и коммуникации.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аванесова, Г.А. Сервисная деятельность : историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов / Г.А. Аванесова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 318 с.
2. Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат : новые метрики богатства корпорации [Текст] ; пер. с англ. / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика. – 2009. – 248 с.
3. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполне-ние» [Текст] / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 82–88.
4. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2007. – 528 с.
5. Внутренний маркетинг для повышения конкурентоспособности организации [Текст] / И. Неганова // Стандарты и качество. – 2007. – № 2. – С. 57–59.
6. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации [Текст] / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 3–8.
7. Гренроос, К. Маркетинг и менеджмент услуг [Текст] / К. Гренроос. – М. : Прогресс, 2008. – 179 с.
8. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2009. – 320 с.
9. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник для вузов / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : Проспект, 2009. – 424 с.
10. Концепция внутреннего маркетинга [Текст] / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 125–131.
11. Коровина, Ю.Б. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент управления персоналом предприятий сферы услуг [Текст] : дис. … канд. экон. наук : 08.00.05 / Коровина Юлия Борисовна. – Ростов н/Д, 2008. – 176 с.
12. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] ; пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2008. – 944 с.
13. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Текст] : учебник / под ред. В.А. Алексунина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2007. – 716 с.
14. Песоцкая, Е.В. Маркетинг услуг [Текст] : учеб. пособие / Е.В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2007. – 160 с.
15. Попович, Е.А. Организационные формы управления и предоставления услуг в жилищной сфере в условиях рыночных отношений [Текст] : дис. … канд. экон. наук / Попович Е.А. – М., 2008.
16. Роббинз, С.П. Основы организационного поведения [Текст] ; пер. с англ. / С.П. Роббинз. – 8-е изд. – М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2009. – 444 с.
17. Российский статистический ежегодник 2006 [Текст] : стат. сб. / Федер. служба гос. статистики (Росстат). – Изд. офиц. – М. : Росстат, 2008. – 806 с.
18. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности [Текст] : краткий курс для вузов / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
19. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб.-практич. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М. : ООО «Журн. “Управление персоналом”», 2008. – 278 с.
20. Стандартизация и сертификация в сфере услуг [Текст] : учеб. пособие для вузов / А.В. Раков [и др.] ; под ред. А.В. Ракова. – М. : Мастерство, 2007. – 208 с.
21. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга [Текст] / Ю.П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 3. – С. 61–69.
22. Федько, В.П. Внешняя торговля и формирование общехозяйственной инфраструктуры в контексте глобализации [Текст] : монография / В.П. Федько, В.А. Бондаренко ; под ред. д.э.н., проф. А.У. Альбекова. – Ростов н/Д : Наука-Пресс, 2008. – 243 с.
23. Федько, В.П. Развитие и становление инфраструктурного комплекса сферы услуг туризма в России: генезис, эволюция, проблемы и перспективы (маркетинговый аспект) [Текст] : монография / В.П. Федько, В.А. Бондаренко. – Ростов н/Д : Наука-Пресс, 2008. – 203 с.
24. Шаповалов, В.А. Маркетинговый анализ [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.А. Шаповалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 157 с.
25. Balancing Internal and External Market Orientations / I.N. Lings // Journal of Marketing Management. – 2009. – № 15. – P. 239–263.
26. External Moderation of Associations among Stakeholder Orientations and Company Performance / G.E. Greenley and G.R. Foxall // International Journal of Research in Marketing. – 2008. – № 15. – P. 51–69.
27. Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application / Susan K. Foreman and Arthur H. Money // Journal of Marketing Management. – 2008. – № 11. – P. 755–768.
28. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management / M. Rafiq, L.K. Ahmed // Journal of Marketing Management. – 2007. – № 9. – P. 219–232.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**(справочное)**

Таблица П.1

**Первая часть опросника по методу анализа «важность – исполнение»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Для меня: | Очень  не важно | Не  важно | Безразлично | Важно | Очень важно |
| * + 1. Быть лидером в своей группе |  |  |  |  |  |
| * + 1. Делать стоящую, интересную и качественную работу |  |  |  |  |  |
| * + 1. Иметь больше свободы на работе |  |  |  |  |  |
| * + 1. Достигать личных целей, относящихся к работе |  |  |  |  |  |
| * + 1. Иметь хорошие отноше-ния с руководителем и сослуживцами |  |  |  |  |  |
| * + 1. Иметь возможность для профессионального роста |  |  |  |  |  |
| * + 1. Получать новые навыки и знания |  |  |  |  |  |
| * + 1. Иметь хорошие рабочие условия |  |  |  |  |  |
| 9. Получать хорошую зарплату |  |  |  |  |  |
| 10. Быть по достоинству оцененным своим руководителем |  |  |  |  |  |
| 11. Помогать своей фирме достичь целей |  |  |  |  |  |
| 12. Иметь продвижение по службе |  |  |  |  |  |
| 13. Быть частью своей рабочей группы |  |  |  |  |  |
| 14. Иметь стабильную и на-дежную работу |  |  |  |  |  |
| 15. Быть информированным о результатах своей работы |  |  |  |  |  |
| 16. Участвовать в принятии решений |  |  |  |  |  |

Таблица П.2

**Вторая часть опросника по методу анализа «важность – исполнение»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Очень не удовлетворен | Не удовлетворен | Безразлично | Удовлетворен | Очень удовлетворен |
| 1. Лидерство в своей группе |  |  |  |  |  |
| 2. Выполнение стоящей, интересной и качественной работы |  |  |  |  |  |
| 3. Наличие свободы на работе |  |  |  |  |  |
| 4. Достижение личных целей, относящихся к работе |  |  |  |  |  |
| 5. Хорошие отношения с руководителем и сослуживцами |  |  |  |  |  |
| 6. Возможность для профессионального роста |  |  |  |  |  |
| 7. Получение новых навыков и знаний |  |  |  |  |  |
| 8. Хорошие рабочие условия |  |  |  |  |  |
| 9. Хорошая зарплата |  |  |  |  |  |
| 10. Мой руководитель оценивает меня по достоинству |  |  |  |  |  |
| 11. Я помогаю своей фирме достичь целей |  |  |  |  |  |
| 12. Продвижение по службе |  |  |  |  |  |
| 13. Я – часть своей рабочей группы |  |  |  |  |  |
| 14. Я имею стабильную и надежную работу |  |  |  |  |  |
| 15. Я информирован о результатах своей работы |  |  |  |  |  |
| 16. Я участвую в принятии решений |  |  |  |  |  |

Таблица П.3

Опросник для измерения лояльности по методике OCQ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждение | Абсолютно не согласен | Не согласен | Скорее не согласен | Не имею определенного мнения | Скорее согласен | Согласен | Абсолютно согласен |
| 1. Я готов работать сверхурочно на благо организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в этой организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Я не сильно предан организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в этой организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Я горжусь тем, что могу сказать: «Я — часть организации» |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Ради организации я готов повышать производительность своего труда |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. Преданность организации вряд ли сулит много выгод |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении каких-либо вопросов |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. Я действительно забочусь о судьбе организации |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица П.4

**Опросник для исследования вовлеченности персонала по методу MCA**

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждение | Решительно согласен |
| 1. Я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации |  |
| 2. У меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддерживающую цели организации |  |
| 3. Я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации |  |
| 4. Люди в моей команде/рабочем участке знают, какой вклад мы вносим в достижение целей организации |  |
| 5. У меня есть ясное понимание видения моей организации и направления ее развития |  |
| 6. Я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших покупателей |  |
| 7. Я обязан отдать все самое лучшее, чтобы помочь моей организации быть преуспевающей |  |
| 8. Культура моей организации поощряет меня работать новаторски |  |
| 9. Я возлагаю надежды на видение моей организацией будущего |  |
| 10. Я уверен в лидерстве моей организации |  |
| 11. Мои взгляды и участие оценены моей организацией |  |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**(справочное)**

Классификация услуг по взаимосвязанным качествам

|  |  |
| --- | --- |
| Услуга | Качество |
| 1 | 2 |
| По используемым предметам труда | * производственные * информационные |
| Степени капитальных вложений | * высококапиталоемкие * низкокапиталоемкие |
| Уровню материальных затрат | * материалоемкие * низкоматериалоемкие |
| Сложности технологии выполнения услуг | * сложнотехнологические * простой технологии |
| Квалификации персонала | * высокопрофессиональные * достаточной квалификации |
| Месту в инфраструктуре экономики | * производственные * институциональные * социальные (сфера услуг населению) |
| Степени осязаемости | * осязаемые * неосязаемые |
| Обязательности присутствия клиента | * присутствие клиента необходимо * выполняемые в отсутствии клиента |
| Уровням правового регулирования | * двухсторонние * многосторонние |
| Степени правовой и нормативной регламентации | * высокой регламентации * достаточной регламентации |
| Социальному статусу клиента (физических и юридических лиц) | * элитные * эксклюзивные * высокого статуса (по евростандартам) * массовые |
| Месту в обществе | * производственные * распределительные * профессиональные * потребительские * общественные |
| Деловому назначению | * деловые * организационные * личные |
| Месту в сфере общественного производства | * в сфере производства * сфере обращения, в том числе в розничной и оптовой торговле |
| Организационным формам выполнения | * самостоятельными специализированными фирмами * структурами в составе головных фирм * специализированной сетью фирм * индивидуальными исполнителями |
| Комплексности предоставляемых услуг | * полного комплекса (цикла) * отдельных видов услуг |
| Степени коммерциализации | * коммерческие полностью * коммерческие частично * некоммерческие |
| Степени организационно-техноло-гической регламентации | * обязательные по регламенту (планово-предупредительные или планово-принудительные) * гарантийные * дополнительные |
| Связи с процессом реализации (сбыта, продажи) продукции | * сопутствующие реализации * послепродажные |
| Форме возмещения издержек на выполнение услуг | * платные (оплачиваемые клиентом, покупателем) * бесплатные (оплачиваемые изготовителем или включаемые в цену продукции) |
| Месту предпринимаемой деятельности | * организационные (менеджерские) * логистические * маркетинговые |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**(справочное)**

**Объем бытовых услуг населению в РФ по видам**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ноябрь 2005 г. | | | | | Январь –  ноябрь 2005 г. в % к янва-рю – ноябрю 2004 г. |
| млн руб. | в % к | | |  | |
| ноябрю 2004 г. | октябрю 2005 г. | итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Бытовые услуги | 21343,5 | 106,1 | 99,9 | 100 | 105,7 | |
| в том числе: |  |  |  |  |  | |
| ремонт, окраска и пошив обуви | 639,6 | 99,5 | 100,1 | 3,0 | 98,9 | |
| ремонт и пошив швейных, меховых и кожаных изделий, головных уборов и изделий текстильной галантереи, ремонт, пошив и вязание трикотажных изделий | 2048,9 | 103,1 | 101,9 | 9,6 | 100,8 | |
| ремонт и техническое обслуживание бытовой радиоэлектронной аппаратуры, бытовых машин и приборов, ремонт и изготовление металлоизделий | 1421,5 | 85,9 | 102,4 | 6,7 | 93,1 | |
| техобслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования | | 5088,3 | 118,5 | 100,0 | 23,8 | 116,6 | |
| изготовление и ремонт мебели | | 365,4 | ...\* | ...\* | 1,7 | ...\* | |
| химическая чистка и крашение | | 176,5 | 106,3 | 99,3 | 0,8 | 100,8 | |
| услуги прачечных | | 157,1 | 93,2 | 99,3 | 0,7 | 92,0 | |
| ремонт и строительство жилья и других построек | | 6102,7 | 112,0 | 100,3 | 28,6 | 108,9 | |
| услуги фотоателье, фото- и кинолабораторий | | 465,5 | 107,6 | 97,3 | 2,2 | 111,6 | |
| услуги бань и душевых | | 422,5 | 95,8 | 101,1 | 2,0 | 97,5 | |
| услуги парикмахерских | | 1293,1 | 101,0 | 99,4 | 6,1 | 100,8 | |
| услуги по прокату | | 94,6 | ...\* | ...\* | 0,4 | ...\* | |
| ритуальные услуги | | 1576,2 | 104,2 | 92,8 | 7,4 | 105,6 | |
| прочие виды бытовых услуг | | 1491,6 | ...\* | ...\* | 7,0 | ...\* | |
| Примечание. \* Не рассчитывается индекс цен. | | | | | | | |

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

**(справочное)**



Рис. П.1. Управленческая структура ЗАО «Прогресс»

Рис. П.2. Производственная структура ЗАО «Прогресс»



# ПРИЛОЖЕНИЕ 5

**(справочное)**

**Реклама тренинга из Интернета**

с 28 мая по 29 мая. Ростов-на-Дону

Мотивация как технология управления персоналом

Тренинг для руководителей компаний, линейных менеджеров и HR-менеджеров

1. **Система мотивации персонала в компании**:

* самомотивация ведущего лидера;
* мотивация и стиль руководства ведущего лидера;
* мотивация и этапы развития компании;
* мотивация и корпоративная культура компании;
* **формы мотивации персонала.**

1. Мотиваторы и гигиенические факторы – в чём различия?

* материальная (экономическая) и нематериальная (внеэкономическая) мотивация;
* позитивная и негативная мотивация;
* корпоративная и сегментированная мотивация;
* индивидуальная мотивация ключевых сотрудников.

1. Законы мотивации персонала:

* принцип справедливости;
* доступность информации для персонала;
* простота, понятность критериев оценки;
* объективность оценки;
* учет временного фактора;
* оценка руководителя и самооценка сотрудника;
* ожидания сотрудников;
* закон доминирующей потребности.

1. Мотиваторы и мотивационный профиль: Возраст – Психотип личности – Тип интеллекта – Ценности – Потребности – Самооценка – Групповые ценности.
2. Методы оценки мотивационного профиля сотрудников и сбора информации (обратной связи с персоналом):

* наблюдение, экспресс-диагностика;
* экспертная оценка;
* интервью;
* анкетирование;
* тестирование.

1. Конкретные шаги по разработке системы мотивации в компании:

* оценка мотивационной среды компании;
* методы обратной связи с персоналом и сбора информации;
* построение корпоративной системы мотивации;
* построение индивидуальной мотивации ключевых сотрудников;
* мониторинг системы мотивации;
* коррекция системы мотивации.

Стоимость участия: 9800 руб.

Занятия: с 10 до 18 часов.

Место проведения: г. Ростов-на-дону, ул. Горького, 111/52

Тренер: Ерошенкова Ольга Юрьевна

Консультант по управлению персоналом с многолетним опытом кадровой работы, юрист. Опыт работы в управлении персоналом более десяти лет, в том числе Emerson, директор по персоналу.