

УДК 331.101.32

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ



Минина Татьяна Борисовна

кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры маркетинга и
международного менеджмента
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

mininatb@yandex.ru

ул. 8-е Марта/Народной воли, 62, ауд. 755,
г.Екатеринбург, РФ, 620144
+7(908) 632-18-46

Аннотация. Внутриорганизационный маркетинг – это деятельность по обеспечению высокого уровня удовлетворенности сотрудников на основе формирования и развития их компетенций с целью повышения конкурентоспособности организации. Эффективность внутриорганизационного маркетинга определяется уровнем удовлетворенности персонала, их клиентоориентированностью и лояльностью к организации.

Ключевые слова: внутриорганизационный маркетинг; эффективность; методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга; конкурентоспособность; система мотивации персонала; удовлетворенность персонала организации.

JEL коды: J39; M31; M12.

Введение.

Вопрос оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга является одной из наиболее сложных и наименее разработанных проблем.

Эффективность – это связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. [ГОСТ Р ИСО 9000 2008] Главным критерием экономической эффективности любой системы является степень удовлетворенности потребителей. Из определения эффективности следует вывод о том, что система внутриорганизационного маркетинга организации может считаться эффективной, когда наиболее полно удовлетворяются потребности ее сотрудников при данных ограниченных ресурсах. Для осуществления оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга необходимо заранее определить критерии измерения желаемого результата.

Недостаточность научных и практических разработок в данной области выражается в отсутствии четкой системы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации; неполноте существующих методик оценки.

1. Подходы к пониманию сущности внутриорганизационного маркетинга

Существуют разные методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации, применение которых предполагает получение различных показателей удовлетворенности персонала.

Так, например, в зависимости от подхода к определению понятия внутриорганизационного маркетинга, методы оценки его эффективности могут значительно отличаться.

На основе анализа научной литературы, мы выделили три существующих подхода к определению внутриорганизационного маркетинга:

1. Внутриорганизационный маркетинг как система взаимоотношений организации с персоналом. Согласно данному подходу, сущность внутриорганизационного маркетинга выражается в отношении к сотрудникам организации как к внутренним клиентам и обеспечение продуктом, удовлетворяющим их потребности. Цель внутриорганизационного маркетинга – формирование лояльности сотрудников организации. В данном случае, в качестве методов оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга используются данные о текучести персонала..

Например, по мнению И.Р. Фролова, высокие показатели текучести кадров свидетельствуют о низком уровне удовлетворенности персонала. К этому же выводу приходят и такие авторы, как Агашкова А., Голубков Е.П., Гольцов А.В., Кулагин О., Хлынина М. [2]

Основное достоинство данного метода. Заключается в простоте получения информации и расчетов показателей оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга. Недостатком данного метода является сложность установления причин неудовлетворенности сотрудников организации и оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга.

2. Внутриорганизационный маркетинг как внутрифирменная философия рыночной ориентации. Цель внутриорганизационного маркетинга – формирование клиентоориентированности персонала организации, обеспечивающего высокий уровень обслуживания клиентов. При данном подходе, в качестве методов оценки эффективности используются сведения об удовлетворенности внешних потребителей.

3. Внутриорганизационный маркетинг как способ реализации стратегии компании с помощью формирования единых ценностей у всех ее сотрудников. [1] Цель внутриорганизационного маркетинга – высокий уровень совпадения корпоративных целей с целями сотрудников организации. При данном подходе, в качестве методов оценки эффективности используются сведения об уровне совпадения корпоративных целей с целями сотрудников организации.

Мы считаем, что внутриорганизационный маркетинг должен быть направлен на реализацию всех перечисленных целей:

- создание условий для повышения уровня удовлетворенности сотрудников организации;
- повышение уровня совпадения корпоративных целей с целями сотрудников организации;
- обеспечение высокого уровня удовлетворенности клиентов организации;
- формирование конкурентоспособности организации.

По нашему мнению, внутриорганизационный маркетинг – это деятельность по обеспечению высокого уровня удовлетворенности сотрудников на основе формирования и развития их компетенций с целью повышения конкурентоспособности организации. Цель внутриорганизационного маркетинга – обеспечение высокого уровня удовлетворенности сотрудников и конкурентоспособности организации. Новый подход к определению внутриорганизационного маркетинга организации вызывает необходимость использования и новых методов оценки его эффективности.

2. Методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации

Эффективность внутриорганизационного маркетинга определяется уровнем удовлетворенности персонала, их клиентоориентированностью и лояльностью к организации.

Ранде Ю.П. для оценки удовлетворенности персонала предлагает использовать способ ранжирования сотрудников по степени их удовлетворенности. Для этого он предлагает использовать опрос сотрудников, в ходе которого они относят себя к той или иной группе в зависимости от варианта, предложенного в анкете. Преимуществом данного метода является возможность получения, как общей оценки удовлетворенности персонала, так и разных уровней удовлетворенности отдельных групп сотрудников. Недостатком данного метода является невозможность выявления факторов, влияющих на степень удовлетворенности

персонала, что приводит к сложности планирования мероприятий, направленных на повышение эффективности внутриорганизационного маркетинга. [6]

Интересное исследование по проблеме оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга было проведено Полом Тиммом. Он показал проблему неспособности менеджеров понять факторы, которые являются важными для персонала. [5]

Пол Тимм попросил менеджеров определить какие факторы, по их мнению, являются наиболее важными для сотрудников. После этого, он попросил сотрудников определить значимость тех же факторов для них самих. Результаты исследования показали, что менеджеры и сотрудники имеют различные взгляды.

Мы предлагаем в качестве основного метода оценки удовлетворенности сотрудников организации, использовать метод, предложенный Э.В. Новаторовым, в основе которого лежит принцип «важность – исполнение». [4]

По методу Э.В. Новаторова на первом этапе с помощью экспертных оценок разрабатывается перечень наиболее значимых атрибутов труда, которые влияют на удовлетворенность сотрудников организации. На втором этапе необходимо провести опрос сотрудников организации с целью определения важности и степени исполнения по каждому атрибуту. После этого определяется средний балл по каждому атрибуту категорий «важность» и «исполнение». На последнем этапе осуществляется анализ полученных результатов, который определяет показатели «важности» и «исполнения» по каждому атрибуту.

Основное достоинство метода Э.В. Новаторова, в отличие от рассмотренных нами ранее методов, в том, что он позволяет помимо общей оценки удовлетворенности персонала выявить причины удовлетворенности или неудовлетворенности сотрудников организации. На основании полученных результатов можно определить области приоритетных направлений эффективного вложения средств во внутриорганизационный маркетинг, исключая при этом, области неэффективных вложений.

Табл. 1: Этапы оценки удовлетворенности сотрудников «важность-исполнение» [4]

Этап	Содержание этапа
1. Определение основных атрибутов удовлетворенности персонала	Методом экспертных оценок составляется список основных атрибутов труда, которые оказывают воздействие на уровень удовлетворенности сотрудников организации
2. Сбор информации	Осуществляется опрос сотрудников для оценки важности и степени исполнения по каждому атрибуту
3. Анализ результатов	Определение показателей «важности» и «исполнения» каждого атрибута

Недостатком данного метода является сложность увязывания результатов оценки мероприятий, направленных на повышение эффективности внутриорганизационного маркетинга с финансовыми показателями организации.

Для того чтобы нивелировать недостатки методики Э.В. Новаторова, мы предлагаем при оценке эффективности внутриорганизационного маркетинга организации, помимо его методики использовать идею, выдвинутую учеными: П.Ахмедом, М. Рафиком, суть которой заключается в необходимости учета особенностей целевой аудитории и сегментирования персонала для оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации. [7] Данную идею поддерживают такие российские ученые как: Надеждина В., Лобанов Д. и Уварова М.

Предложенные инструменты позволяют оценить эффективность внутриорганизационного маркетинга в динамике, определяя приоритетные направления развития и повышения конкурентоспособности организации.

Табл. 2: Методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга организации¹

Сущность подхода к определению BOM	Цель BOM	Методы оценки эффективности BOM
1. Отношение к персоналу организации как к клиентам и обеспечение продуктом, который удовлетворял бы их потребности.	Лояльность персонала организации	Опрос сотрудников организации Индекс текучести кадров
2. Деятельность, направленная на единую для всех сотрудников организации ориентацию на рынок, на высокий уровень обслуживания клиентов.	Удовлетворенность внешних потребителей	Опрос внешних потребителей организации CRM-система Индекс лояльности клиентов
3. Способ реализации стратегии организации с помощью формирования единых ценностей у всех ее сотрудников.	Обеспечение высокого уровня согласованности корпоративных целей с целями сотрудников организации.	Опрос сотрудников организации.
4. Деятельность по обеспечению высокого уровня удовлетворенности сотрудников организации на основе формирования и развития их компетенций. ²	Повышение уровня удовлетворенности сотрудников организации и обеспечение ее конкурентоспособности.	Метод Э.В. Новаторова по принципу «важность – исполнение». Сегментирование персонала Опрос сотрудников организации по методике Ф. Герцберга. Оценка уровня развития ключевых компетенций.

Механизм оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга предложили

¹ Составлено автором

² Авторское определение

Дрейк и Кули. По их мнению, оценка эффективности внутриорганизационного маркетинга должна осуществляться в следующей последовательности:

- Уровень 1 – Оценка реакции. После проведения каких-либо действий, связанных с внутриорганизационным маркетингом, участников опрашивают. Опрос следует проводить сразу после совершенных мероприятий, так как в это время ответы будут наиболее правдивыми. Наиболее эффективным в данном случае является письменный опрос.

- Уровень 2 – Оценка изменений компетенций сотрудников организации. На данном этапе рекомендуется применение устного опроса сотрудников для того, чтобы понять изменения в знаниях, умениях, навыках и отношениях сотрудников. Например, с помощью этого уровня можно проверить знания персонала до и после проведения обучающих мероприятий.

- Уровень 3 – Оценка поведения сотрудников после проведенных мероприятий. В данном случае рекомендуется использовать такие методы, как наблюдение или интервью. На этом уровне можно узнать, применяет ли персонал новые знания в работе.

- Уровень 4 – Оценка результатов. На этом уровне осуществляется описание результатов, которые ожидаются после проводимых мероприятий. Фактически, здесь оценивается не отдельное мероприятие, а полностью вся система мероприятий внутриорганизационного маркетинга.

Оценка эффективности внутриорганизационного маркетинга помогает организации разрабатывать действенные программы мотивации персонала для повышения уровня его удовлетворенности, лояльности и клиентоориентированности.

3. Результаты апробации методики оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга

Нами осуществлена оценка эффективности внутриорганизационного маркетинга НИиПИ ОАО «Уралмеханобр».

Научно-исследовательский и проектный институт обогащения и механической обработки полезных ископаемых «Уралмеханобр» является интеллектуальным подразделением Уральской горно-металлургической компании.

На основании проведенного анализа, мы можем сделать вывод о том, что основным показателем, характеризующим эффективность внутриорганизационного маркетинга организации является уровень удовлетворенности персонала. Данный показатель определяется суммой полученных разного рода вознаграждений, т.е. системой мотивации.

Мы считаем, что для работников инновационной сферы потребностями первого уровня, которые должны быть положены в основу построения мотивационной системы, являются: заработная плата, признание заслуг и ощущение востребованности.

Начиная с 2010 г. система мотивации ОАО «Уралмеханобр» была дополнена новыми критериями премирования персонала:

- премирование по результатам выполнения плана производства – для обеспечения ритмичности производственной деятельности;
- выполнение плана реализации - для обеспечения необходимого уровня доходности предприятия;
- участие сотрудников в привлечении новых заказов, инновационные разработки.

Обновленная система мотивации НИиПИ ОАО «Уралмеханобр» включает в себя следующие мотивационные программы:

1. Разработка компетентностно-ориентированной системы мотивации для персонала института, включающей гибкую систему вознаграждений, позволяющую учитывать не только качественное выполнение сотрудниками своих обязанностей, но и их взаимодействие с другими сотрудниками, участие в решении общих проблем предприятия, инициативность, освоение новых компетенций, активное представление института перед заказчиками и формирование таким образом положительного образа института, его имиджа и бренда. Данная система мотивирует сотрудников к привлечению заказов не только для своего подразделения, но и для всего института в целом, объединяя различные бизнес-процессы в комплексную услугу для заказчика, удовлетворяющую его нужды и потребности.

2. Создание корпоративной системы обучения и повышения квалификации персонала.

3. Создание и постоянная актуализация планов карьерного роста персонала, кадрового резерва для ключевых позиций в штатном расписании.

4. Разработка программ социальных мероприятий, направленных на закрепление ключевых специалистов на предприятии с целью удержания ключевых компетенций и передачи навыков и умений между работниками института.

Разработка системы мотивации осуществлялась с соблюдением следующих требований:

- рентабельность работы организации;
- оптимальная численность;
- конкурентоспособность заработной платы работников;
- создание наиболее благоприятных условий для высококвалифицированных

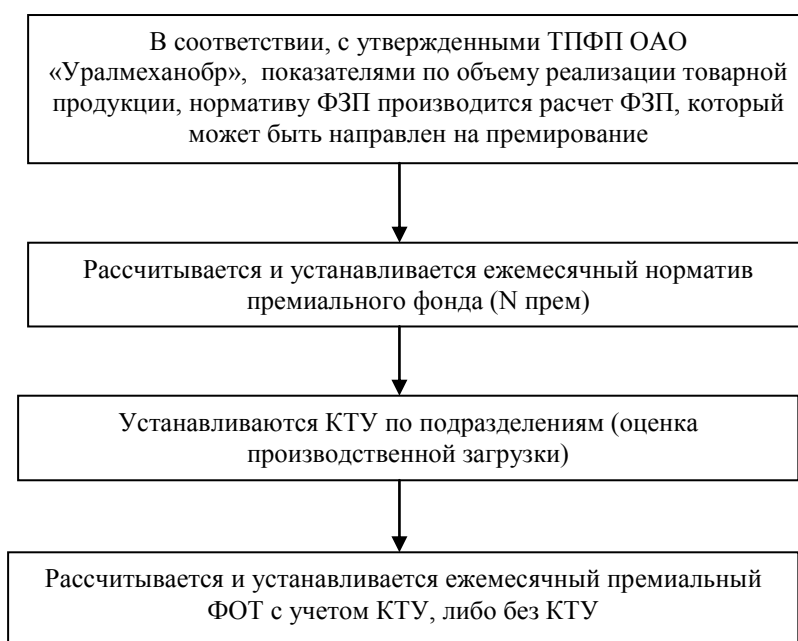
работников организации.

Основные принципы политики оплаты и стимулирования труда:

-сочетание материальной заинтересованности работников в увеличении объема реализации, повышении качества выпускаемой продукции и достижении положительного конечного результата деятельности Общества;

-формирование рыночного менталитета и конкурентоспособности, дифференцированный подход к мотивации ключевых специалистов, работников высокой квалификации и дефицитных специальностей, работающих профессионально и инновационно.

Рис.1: Схема установления плановых премиальных фондов по подразделениям ОАО «Уралмеханобр»³



1. По завершению месяца производится анализ выполнения установленных плановых заданий.

2. Результаты анализа оформляются служебной запиской, которая подписывается техническим руководством и отделом планирования и экономики труда.

При не выполнении плановых заданий, указываются причины, мероприятия по устранению и предложение по корректировке планов и премиальных фондов.

При выполнении плановых заданий премиальный фонд выплачивается на уровне установленного планового фонда.

³ Составлено автором

3. Служебная записка рассматривается руководством института и выносится решение о выплате премиального фонда. Руководители подразделений готовят предложение по распределению премиального фонда между сотрудниками по результатам которого оформляется приказ о выплате премии.

Для оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга ОАО «Уралмеханобр», нами был осуществлен опрос сотрудников данной организации с целью анализа уровня их удовлетворенности.

Результаты опроса представлены нами в таблице 3.

Табл. 3: Данные результатов опроса сотрудников ОАО «Уралмеханобр»⁴

Утверждение	Индекс
Большинство сотрудников «Уралмеханобр» готовы работать сколько потребуется, чтобы достигнуть поставленных задач	0,11
Большинство сотрудников «Уралмеханобр» готовы работать сверхурочно для получения более высокой зарплаты	0,45
Большинство сотрудников «Уралмеханобр» гордятся своей организацией	0,56
Интересы «Уралмеханобр» и большинства сотрудников совпадают	0,25
Многие люди согласятся на любую работу, для того, чтобы работать в «Уралмеханобр»	-0,68
Большинство сотрудников работает в «Уралмеханобр» только из-за того, что здесь хорошо платят	-0,18
Большинство сотрудников работает в «Уралмеханобр» только из-за хорошего коллектива	-0,03
Большинство сотрудников работают в «Уралмеханобр» потому, что в данной организации всё делается по закону	0,17
Большинство сотрудников работает в «Уралмеханобр», потому что это перспективная организация	0,38

По данным таблицы мы видим, что утверждение о том, что «большинство сотрудников готовы работать сколько угодно для достижения поставленных целей» получило индекс 0,11. Данный индекс находится близко к нулю, это значит, что большинство сотрудников не согласны с данным утверждением.

Для повышения данного показателя следует довести до каждого сотрудника миссию, стратегические цели и задачи НИиПИ. Корпоративные цели организации в идеале должны совпадать с целями ее сотрудников. Большая часть сотрудников определило понятие лояльность персонала организации, как совпадение интересов и ценностей предприятия и сотрудников.

Самый высокий индекс получило утверждение, что «Большинство сотрудников ОАО «Уралмеханобр» гордятся своей организацией» – 0,5. Это свидетельствует о достаточно высокой репутации данной организации.

Самый низкий показатель (-0,68) у утверждения «Многие люди согласятся на любую

⁴ Составлено автором на основе собственных исследований

работу, для того, чтобы работать в ОАО «Уралмеханобр». ОАО «Уралмеханобр» является научно-исследовательской организацией, сотрудники которой, как правило, имеют высокий уровень интеллекта и амбиций. Такие сотрудники не готовы работать на любой должности ввиду их знаний и статуса.

Индекс (-0,18) получило утверждение о том, что «Большинство сотрудников ОАО «Уралмеханобр» работают в данной организации только по причине хорошей заработной платы». Индекс достаточно низкий, что означает, что хорошая заработная плата не влияет напрямую на уровень удовлетворенности сотрудников данной организации.

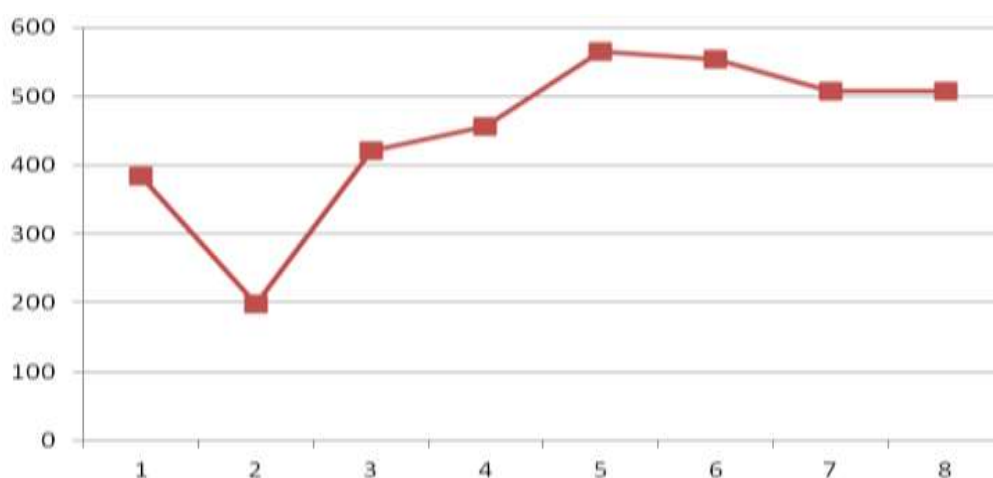
Сотрудники ОАО «Уралмеханобр» поставили индекс (-0,3) утверждению: «Большинство сотрудников работает в ОАО «Уралмеханобр» данной организации коллектив не является главным фактором лояльности к организации».

Законность в организации важный фактор ее стабильности. Сотрудники ОАО «Уралмеханобр» поставили индекс 0,17 утверждению: «Большинство сотрудников работают в «Уралмеханобр» потому, что в данной организации всё делается по закону».

Утверждение: «Большинство сотрудников работает в ОАО «Уралмеханобр», потому что это перспективная организация» получил индекс 0,38. Так как индекс находится меньше значения 0,5, мы можем судить о том, что не все сотрудники организации считают ОАО «Уралмеханобр» перспективной организацией.

Кроме опроса сотрудников, оценить эффективность системы внутриорганизационного маркетинга можно и через экономические показатели.

Рис.2: Выручка ОАО «Уралмеханобр» » за период с 2007 по 2015 гг.⁵



⁵ Составлено автором

На рисунках 2-4, нами представлены показатели, характеризующие эффективность внутриорганизационного маркетинга ОАО «Уралмеханобр» за период с 2007 по 2015 гг.

Рис.3: Численность принятых сотрудников ОАО «Уралмеханобр» » за период с 2007 по 2015 гг.6

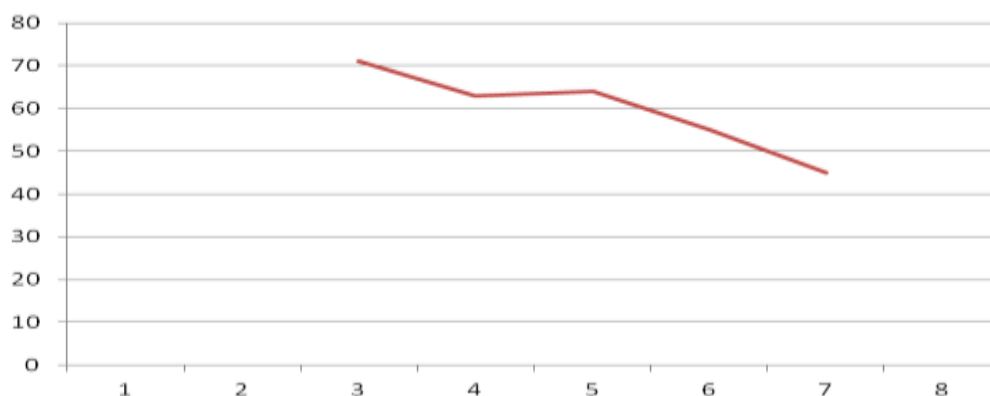
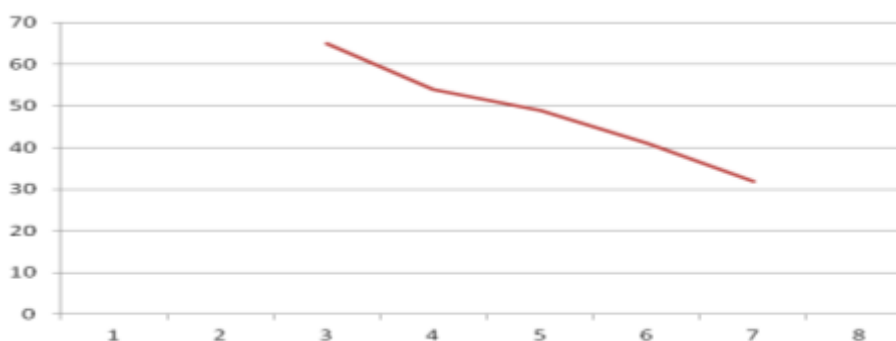


Рис.4: Численность уволившихся сотрудников ОАО «Уралмеханобр» ОАО «Уралмеханобр» » за период с 2007 по 2015 гг.7



Заключение

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что система внутриорганизационного маркетинга ОАО «Уралмеханобр» достаточно эффективна. Однако НИиПИ должен продолжать совершенствовать систему внутриорганизационного маркетинга в следующих направлениях:

- совершенствовать систему мотивации персонала с учетом потребностей различных сегментов сотрудников;
- разрабатывать мероприятия, направленные на сплочение коллектива;
- повышать имидж организации как для внешних, так и для внутренних потребителей

⁶ Составлено автором

⁷ Составлено автором

услуг организации;

–довести до каждого сотрудника организации ее миссию, стратегические цели и задачи;

–способствовать тому, чтобы корпоративные цели организации совпадали с целями ее сотрудников.

Литература

1. Брун, М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента. [Текст]. / М. Брун // Проблемы теории и практики управления. –1996. № 6. - с. 66-71.
2. Голубков, Е. П. Современные тенденции развития маркетинга [Текст]. / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. – № 1.-с. 3-16
3. Гордон, Я. Х. Маркетинг партнерских отношений [Текст]. / Я. Х. Гордон, пер. с англ. СПб: Питер, - 2001.
4. Новаторов Э. В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение» [Текст]// Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. №3.
5. Пол Р. Тимм. 50 идей, необходимых для удержания клиентов. [Текст] СПб.: Питер, - 2004. 320 с.
6. Ранде, Ю. П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга [Текст]/ Ю. П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - № 3. - с. 61-69.
7. Ahmed P., Rafiq M., Meta A. - model of Internal Marketing в Varey R., Lewis B.(eds), Internal Marketing: Directions for Management. (New York: Routledge). - 2002.
8. Gronroos, S. Service Management and Marketing; Managing the Moment of Truth in the Service Sector. Text. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute. - 1990.- p. 15.

THE INTRA - EVALUATION OF MARKETING

Tatiana Minina

PhD, Associate Professor in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The intra-marketing - an activity to ensure a high level of employee satisfaction on the basis of the formation and development of their competencies in order to increase the

competitiveness of the organization. intra-Marketing Effectiveness is determined by the level of employee satisfaction, client orientation, and their loyalty to the organization.

Keywords: intraorganizational marketing; efficiency; methods for evaluating the effectiveness of intra marketing; competitiveness; motivation system; employee satisfaction organization.

JEL Code: J39; M31; M12.

References

1. Brun M. Intercompany marketing as an element of customer orientation. [Text]. / M. Brun // Problems of the theory and practice of management. -1996. Number 6. - p. 66-71.
2. Golubkov E.P. Modern trends of development of marketing [Text]. / EP Golubkov // Marketing in Russia and abroad. 2004. - № 1.-e. 3-16.
3. Gordon Y.X. Marketing partnerships [text]. / J. X. Gordon Lane. with Eng. SPb: Peter, - 2001.
4. Innovators E.V. Internal marketing audit by the «importance-performance» [Text] // Marketing in Russia and abroad. - 2006. №3.
5. Paul R. Timm. 50 ideas needed to retain customers. [Text] SPb .: Peter - 2004. 320 with
6. Randa Y.P. Satisfaction and loyalty of the staff as the main indicators of the effectiveness of internal marketing [Text] / YP Randa // Marketing in Russia and abroad. - 2006. - № 3. - p. 61-69.
7. Ahmed P., Rafiq M., A Meta- model of Internal Marketing in Varey R., Lewis B. (eds), Internal Marketing: Directions for Management. (New York: Routledge, - 2002
8. Gronroos S. Service Management and Marketing; Managing the Moment of Truth in the Service Sector. Text. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, - 1990.-p. 15.

Contact

Tatiana Minina

Ural State University of Economics

12-28, per.Krasny, 620027, Russia, Yekaterinburg

mininatb@yandex.ru