

На правах рукописи

Зеркалий Наталья Григорьевна

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОГРАММ  
ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА**

Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Омск – 2011

Диссертационная работа выполнена на кафедре маркетинга и рекламы  
ГОУ ВПО «Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского»

- Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент  
**Исаева Елена Владимировна** (Россия),  
доцент кафедры маркетинга и рекламы ГОУ  
ВПО «Омский государственный университет  
им. Ф. М. Достоевского», г. Омск
- Научный консультант:** доктор экономических наук, профессор  
**Ковалев Александр Иванович** (Россия),  
заведующий кафедрой маркетинга и рекламы ГОУ  
ВПО «Омский государственный университет  
им. Ф. М. Достоевского», г. Омск
- Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Котляревская Ирина Васильевна** (Россия),  
заведующая кафедрой менеджмента ФГАОУ ВПО  
«Уральский федеральный университет имени первого  
Президента России Б. Н. Ельцина», г. Екатеринбург
- кандидат экономических наук, доцент  
**Минина Татьяна Борисовна** (Россия),  
доцент кафедры международного менеджмента, логи-  
стики и маркетинга ГОУ ВПО «Уральский государст-  
венный экономический университет», г. Екатеринбург
- Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Омский государственный педагогический  
университет», г. Омск

Защита состоится 16 февраля 2011 г. в 10.00 на заседании диссертационного  
совета Д 212.287.03 при ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический  
университет» по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной  
воли, 62/45, зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные гербовой печатью,  
просим направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народ-  
ной воли, 62/45, ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический универси-  
тет», ученому секретарю диссертационного совета Д 212.287.03.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ГОУ ВПО  
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат диссертаци-  
и размещен на сайте ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический уни-  
верситет»: <http://www.usue.ru>.

Автореферат разослан 16 января 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор

Е.Б. Дворядкина

## Общая характеристика работы

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Развитие экономики России и интеграция в мировое хозяйство требует от отечественных компаний активной борьбы за рынки сбыта. Для укрепления своих рыночных позиций предприятия должны широко использовать современные маркетинговые концепции, поскольку применение традиционного маркетингового подхода не приводит к ожидаемому повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятий.

В связи с этим возрастает интерес к концепции маркетинга отношений, основанной на построении долгосрочных, взаимовыгодных отношений с партнерами компании (потребителями, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом). Развитие данной концепции предполагает смещение интересов в сторону внутриорганизационного маркетинга, подразумевающего построение отношений с внутренним клиентом – персоналом.

Интерес к внутриорганизационному маркетингу обусловлен признанием важности вовлеченности сотрудников компании в процесс создания ценности для потребителей. За счет использования инструментов внутриорганизационного маркетинга и достижения удовлетворенности сотрудников, предприятия, в конечном итоге, могут добиться лучшего уровня обслуживания клиентов. Таким образом, внутриорганизационный маркетинг выступает важнейшей предпосылкой эффективного маркетинга внешнего.

Актуальность исследования обусловлена востребованностью в практической деятельности российских компаний внутриорганизационного маркетинга с целью повышения их конкурентоспособности. Это обстоятельство определяет необходимость изучения и развития теоретических положений, методов и инструментария внутриорганизационного маркетинга для их дальнейшего эффективного использования в деятельности предприятий.

**Степень разработанности научной проблемы.** Концепция внутриорганизационного маркетинга получила стимул к развитию с бурным ростом сферы услуг и расширением исследований в области маркетинга отношений, позднее она была адаптирована в литературе сервисного менеджмента. В настоящее время теоретические и методические вопросы внутриорганизационного маркетинга широко обсуждаются в России и за рубежом как в научных кругах, так и среди специалистов-практиков.

В исследовании общетеоретических основ маркетинга существенное значение имеют научные разработки, теоретические и практические выводы Л. Грабс-Уэст, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Ж. Ландевери, О. К. Ойнер, О. А. Третьяк и др. Значительный вклад в развитие теоретических аспектов внутриорганизационного маркетинга внесли А. Акатинов, П. Ахмед, Л. Берри, Ф. Богдановский, В. П. Бугаков, П. Войма, И. А. Гончарова, С. Гренроос, Н. Гришакова, Е. Л. Драчева, Н. И. Ивашкова, Л. М. Капустина, А. В. Короткевич, И. В. Котляревская, Ю. В. Кузнецова, Е. С. Лебединцева, А. М. Либман, Д. Лобанов, Э. Михайлова, Ю. П. Мостовая, В. Надеждина, И. С. Неганова, О. Павлова, М. Рафик, Ю. П. Соловьева, Т. Сорокина, М. Уварова, Ю. Фуколова, М. С. Честнокова, а также М. А. Botschen, R. F. Brooks, G. E. Greenley, I. N. Lings, M. Schacherer, S. Theopold, в работах которых основательно раскрыты теоретические аспекты, подробно описаны методы внутриорганизационного маркетинга. Вместе с тем, отсутствие единства в понимании сути внутриорганизационного маркетинга препятствует развитию методических разработок в данной области.

В развитие методической базы, необходимой для оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга, внесли вклад С. Дрейк, К. Кули, Пол Р. Тимм, Э. В. Новаторов, Ю. В. Кузнецова, И. Р. Фролов, В. Надеждина, И. Н. Ткаченко, Н. И. Ивашкова, Е. С. Крупецкая, Ю. П. Ранде. По достоинству оценивая вклад ученых в развитие данного вопроса, следует отметить, что он остается недостаточно изученным: методы оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга описаны недостаточно подробно, практически не рассмотрены организационные процедуры внедрения внутриорганизационного маркетинга. Анализ литературы показал, что при рассмотрении сотрудников компании как внутренних потребителей не учитываются различия между отдельными их группами, требующими индивидуального подхода при реализации методов внутриорганизационного маркетинга, что и определяет, в конечном счете, эффективность проводимых мероприятий. В этой связи теория и методология внутриорганизационного маркетинга требует дальнейшего развития и совершенствования.

Высокая научная и практическая значимость и актуальность проблемы определили выбор темы диссертационного исследования.

**Цель диссертационного исследования** состоит в развитии теоретических и методических положений, а также в разработке обоснованных программ внутриорганизационного маркетинга, обеспечивающих высокий уровень удовлетворенности сотрудников и повышение экономической эффективности деятельности предприятий.

Исходя из цели исследования, в работе ставятся следующие **задачи**, которые определили структуру диссертации:

- раскрыть сущность внутриорганизационного маркетинга; конкретизировать описание его объекта;
- обосновать влияние программ внутриорганизационного маркетинга на конечные результаты деятельности предприятия;
- классифицировать методы, используемые при реализации программ внутриорганизационного маркетинга;
- разработать организационные процедуры внедрения программ внутриорганизационного маркетинга;
- предложить методику оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга;
- оценить эффективность реализуемых на предприятиях программ внутриорганизационного маркетинга и на основе полученных результатов предложить обоснованные рекомендации по повышению эффективности будущих программ;
- разработать и внедрить программы внутриорганизационного маркетинга на практике.

**Объектом диссертационного исследования** являются организации различных отраслей, сфер и масштабов деятельности – субъекты рынка Омской области.

**Предметом диссертационного исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе разработки, реализации и оценки эффективности программ внутриорганизационного маркетинга на предприятии.

Область исследования соответствует п. 9.5. «Внутриорганизационный маркетинг, его цели, методы и влияние на конечные результаты деятельности организации. Маркетинг отношений как элемент корпоративной стратегии, внутренний и интерактивный маркетинг, процесс построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами организации (клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом)» Паспорта специальностей ВАК РФ (экономические науки).

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили фундаментальные и прикладные труды российских и зарубежных ученых в области маркетинга, менеджмента, управления персоналом.

Для достижения цели и решения поставленных задач в работе были использованы следующие общенаучные методы: наблюдение, анализ, синтез, обобщение, группировка и сравнение, а также специ-

альные количественные и качественные методы маркетинговых исследований: глубинное интервью, фокус-группы, анкетирование.

**Информационную базу** обеспечения доказательности концептуальных положений, достоверности выводов и рекомендаций составили официальные статистические данные по Российской Федерации и Омской области, результаты исследований рынков, опубликованные в средствах массовой информации и специализированных изданиях, материалы российских и зарубежных научно-практических конференций по исследуемой теме, внутренняя информация компаний, результаты проведенных автором исследований.

**Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором:**

1. Обобщены, систематизированы и развиты теоретические положения внутриорганизационного маркетинга, в частности, уточнено содержание понятия «внутриорганизационный маркетинг», предложен авторский подход, на основе которого объект внутриорганизационного маркетинга (персонал) рассматривается как совокупность сегментов, имеющих различия в ценностях и факторах удовлетворенности.

2. Предложена расширенная классификация методов, используемых при реализации программ внутриорганизационного маркетинга, согласно которой были выделены методы стратегического и тактического уровней, а также группы методов, направленные на удовлетворение разного рода потребностей персонала: финансовые, нефинансовые материальные и нематериальные методы.

3. Разработана методика сегментирования персонала, выделены основные типы сегментирования сотрудников, предложены критерии сегментирования.

4. Предложена методика оценки эффективности программ внутриорганизационного маркетинга на основе анализа удовлетворенности разных сегментов сотрудников, а также разработан комплекс организационных процедур по внедрению этой методики, рассмотрены основные участники процесса, характер их взаимодействия и распределение ответственности между ними.

5. На основе полученных оценок эффективности внутриорганизационного маркетинга разработаны и внедрены программы внутриорганизационного маркетинга на предприятиях г. Омска, функционирующих как на потребительском, так и на промышленном рынках. Проанализировано влияние реализованных на этих предприятиях программ внутриорганизационного маркетинга на конечные результаты деятельности.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в следующем:

1. Уточнено определение понятия «внутриорганизационный маркетинг», которое отличается от других подходов тем, что

а) в авторском определении рассмотрена связь внутриорганизационного маркетинга с другими функциями внешнего маркетинга, которые координируются посредством стратегического маркетинга, что позволяет однозначно указать на конечную цель внутриорганизационного маркетинга – удовлетворенность потребителей;

б) объект внутриорганизационного маркетинга (персонал) рассмотрен как совокупность сегментов, имеющих различные потребности и ценности, что позволяет повышать эффективность программ внутриорганизационного маркетинга, поскольку в их основу закладываются значимые для сотрудников факторы.

2. Предложена методика сегментирования персонала, сущность которой состоит в выделении сегментов сотрудников со схожим набором факторов удовлетворенности, что в дальнейшем позволяет при разработке программ внутриорганизационного маркетинга учитывать принципиальные различия сегментов и выбирать эффективные методы воздействия на них.

3. Разработана методика оценки эффективности программ внутриорганизационного маркетинга, позволяющая определять их недостатки и обоснованно проводить корректировку действующих или подготовку новых программ внутриорганизационного маркетинга. Отличие данной методики от ранее предложенных состоит в возможности получения не только общей оценки удовлетворенности сотрудников, но и оценки удовлетворенности каждого сегмента персонала.

4. Предложены организационные процедуры внедрения программ внутриорганизационного маркетинга: определены основные этапы процесса, его ключевые участники, характер их взаимодействия и уровень ответственности.

5. На основе проведенной оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга на предприятиях г. Омска были разработаны и реализованы программы внутриорганизационного маркетинга, соответствующие потребностям целевых сегментов сотрудников, что привело к повышению их удовлетворенности и росту экономической эффективности деятельности компаний.

**Теоретическая значимость результатов диссертационной работы** заключается в систематизации понятийного аппарата в области внутриорганизационного маркетинга, классификации методов, исполь-

зуемых при реализации программ внутриорганизационного маркетинга, уточнении методов оценки эффективности программ внутриорганизационного маркетинга, разработке методики такой оценки, позволяющей осуществить диагностику ситуации на предприятии и разработать эффективные программы внутриорганизационного маркетинга.

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в том, что его теоретико-методические положения доведены до уровня практических рекомендаций и применяются в деятельности предприятий. Предложенные методические и практические рекомендации имеют универсальный характер и могут быть использованы на предприятиях любой сферы.

Созданная автором методика оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга обеспечивает отдел маркетинга и руководство компаний комплексной информацией для принятия обоснованных решений: данными о результативности реализуемых программ внутриорганизационного маркетинга и значимых для каждого сегмента факторах удовлетворенности, которые могут быть положены в основу при разработке новых эффективных программ.

Результаты исследования используются при подготовке курсов «Управление маркетингом», «Менеджмент».

#### **Апробация результатов исследования**

Ключевые положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» (г. Москва, 2008 г.); международных научно-практических конференциях «Апрельские экономические чтения» (г. Омск, 2009 г.) и «Маркетинг и общество» (г. Казань, 2009 г.).

Результаты исследования используются в деятельности ГК «Чайный мир», ООО «Промэксим», ЦДПО ФМБ ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, что подтверждено актами о внедрении.

Материалы диссертационного исследования применяются в процессе преподавания дисциплины «Управление маркетингом» в Омском государственном университете им. Ф.М. Достоевского, что подтверждено актом о внедрении.

**Публикации.** Основные положения диссертации опубликованы в 17 научных работах общим объемом 7,1 п.л., в том числе авторских – 6,6 п.л. В их числе 16 научных статей объемом 6,0 п.л., и глава в коллективной монографии объемом 1,1 п.л. В ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией, опубликованы 2 статьи объемом 0,9 п.л.



### **Объем и структура диссертационной работы.**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 225 наименований. Работа изложена на 148 страницах основного текста, содержит 22 таблицы, 15 рисунков и 16 приложений.

Во **введении** обосновывается актуальность темы, приводятся данные о степени разработанности проблемы, определяются цель, задачи, предмет и объект исследования, научная новизна и практическая значимость результатов диссертационного исследования.

В **первой главе** «Теоретические основы внутриорганизационного маркетинга» рассмотрены основные подходы к понятию внутриорганизационного маркетинга, приведен авторский подход к объекту внутриорганизационного маркетинга, основанный на сегментировании сотрудников. Раскрыт вопрос влияния программ внутриорганизационного маркетинга на конечные результаты деятельности предприятия. Также в данной главе был проведен анализ состояния рынков, на которых функционируют объекты исследования – компании г. Омска.

Во **второй главе** «Методические аспекты внутриорганизационного маркетинга» приведен обзор существующих методов, используемых при реализации программ внутриорганизационного маркетинга, их классификация. Детально описан процесс сегментирования сотрудников, впервые введенный автором. Разработана методика оценки эффективности программ внутриорганизационного маркетинга, результаты применения которой позволяют разрабатывать эффективные мероприятия в области внутриорганизационного маркетинга.

В **третьей главе** «Практическая разработка эффективных программ внутриорганизационного маркетинга» проведена оценка эффективности реализуемых мероприятий внутриорганизационного маркетинга на предприятиях г. Омска, на основании которой даны обоснованные рекомендации по повышению удовлетворенности сотрудников и разработке эффективных программ внутриорганизационного маркетинга. Предложенные программы внутриорганизационного маркетинга были внедрены на предприятиях, что позволило повысить уровень удовлетворенности сотрудников и улучшить экономические показатели деятельности.

В **заключении** приведены основные результаты исследования и сформулированы выводы по каждому разделу работы.

В **приложениях** представлены материалы, иллюстрирующие и дополняющие отдельные положения диссертационной работы.

## **Основные положения и результаты исследования, выносимые на защиту, и их научная новизна**

**1. Уточнено определение понятия внутриорганизационный маркетинг, которое отличается от других подходов тем, что в нем рассмотрена связь внутриорганизационного маркетинга с другими функциями внешнего маркетинга, а также объект внутриорганизационного маркетинга (персонал) определен как совокупность сегментов, имеющих различные потребности и ценности.**

В рамках работы автором были рассмотрены три смысловых группы определений внутриорганизационного маркетинга: внутриорганизационный маркетинг как философия, внутриорганизационный маркетинг как стратегия и внутриорганизационный маркетинг как совокупность действий, указанные в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению сущности понятия «внутриорганизационный маркетинг»

Название подхода	Содержание подхода
Концептуальный подход	Отражает идеологический аспект в определении внутриорганизационного маркетинга как философии, видения (системы идей, взглядов);
Стратегический подход	Рассматривает внутриорганизационный маркетинг как стратегию (способ достижения цели);
Функциональный подход	Определяет внутриорганизационный маркетинг как совокупность действий или вид деятельности.

Обосновано, что внутриорганизационный маркетинг сводится к действенной характеристике, поскольку, во-первых, в данном случае не создается новая философия, а лишь происходит расширение области использования уже существующей маркетинговой философии, во-вторых, внутриорганизационный маркетинг – это функция маркетинга, подчиненная достижению общей маркетинговой цели компании посредством стратегического маркетинга.

Дано определение внутриорганизационного маркетинга как совокупности действий, скоординированной с другими функциями внешнего маркетинга посредством стратегического маркетинга, направленной на достижение удовлетворенности потребителей за счет использования маркетингового подхода по отношению к персоналу, который рассматривается как совокупность сегментов, имеющих существенные различия в ценностях и характере потребностей. Цель внутриорганизационного маркетинга определена как завоевание

высокого уровня удовлетворенности потребителей благодаря формированию вовлеченности сотрудников и их мотивации к клиентоориентированному подходу.

В диссертационном исследовании автором был использован маркетинговый подход сегментирования целевой аудитории, при котором объект внутриорганизационного маркетинга (персонал) рассматривается как совокупность сегментов. В имеющейся научной литературе при рассмотрении объекта внутриорганизационного маркетинга принято использовать формальный критерий разделения сотрудников на департаменты, отделы и пр. Данный подход не предполагает возможность выделения целевой группы по другим критериям (занимаемая ступень иерархии, характер выполняемых функций, потребности, отношение к компании, ценности), тогда как понимание мотивов объекта и знание его особенностей имеют ключевое значение для выбора эффективных методов воздействия на него.

**2. Предложена методика сегментирования персонала, сущность которой состоит в выделении сегментов сотрудников со схожим набором факторов удовлетворенности, что в дальнейшем позволяет при разработке программ внутриорганизационного маркетинга выбирать эффективные методы воздействия на них.**

Автором была разработана методика для проведения сегментирования персонала. В работе предложены следующие основные шаги сегментирования персонала:

Шаг 1. Определение ключевых критериев сегментирования сотрудников, которые кратко приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Критерии сегментирования персонала

Переменные сегментирования	Сегменты
<b>1. Организационное сегментирование</b>	
Функции	Сегмент 1: Финансовый отдел Сегмент 2: Производственный отдел Сегмент 3: Отдел маркетинга Сегмент 4: Отдел персонала Сегмент 5: Отдел продаж
Регион	Сегмент 1: Филиал в центральном регионе Сегмент 2: Филиал в сибирском регионе Сегмент 3: Филиал в уральском регионе Сегмент 4: Филиал в дальневосточном регионе
Взаимодействие с клиентом	Сегмент 1: Контактный персонал Сегмент 2: Неконтактный персонал

Продолжение таблицы 2

Переменные сегментирования	Сегменты
<b>2. Иерархическое сегментирование</b>	
Положение в формальной иерархической структуре	Сегмент 1: Топ-менеджмент компании Сегмент 2: Руководители подразделений Сегмент 3: Специалисты Сегмент 4: Рабочие
Значимость сотрудника для компании	Сегмент 1: Сотрудники со стратегическими функциями Сегмент 2: Сотрудники с оперативными функциями
<b>3. Поведенческое сегментирование</b>	
Лояльность	Сегмент 1: Нелояльные сотрудники Сегмент 2: Сотрудники с первоначальной (ложной) лояльностью. Сегмент 3: Сотрудники на этапе принадлежности к компании. Сегмент 4: Сотрудники на этапе истинной лояльности, приверженности.
Эмоциональная приверженность/ квалификация	Сегмент 1: Сотрудники с низкой вовлеченностью и квалификацией Сегмент 2: Сотрудники с высокой квалификацией и низкой вовлеченностью. Сегмент 3. Эмоционально вовлеченные сотрудники с низкой квалификацией. Сегмент 4. Сотрудники, рационально и эмоционально вовлеченные.
<b>4. Ценностное сегментирование</b>	
Ценности сотрудников	Сегмент 1: Сотрудники, ориентированные на получение материальных благ Сегмент 2: Сотрудники, ориентированные на отношения Сегмент 3: Сотрудники, ориентированные на саморазвитие

Выбор того или иного критерия зависит от целей сегментации, особенностей персонала компании, характера проблемы, на решение которой будет направлена программа внутриорганизационного маркетинга.

Шаг 2. Проведение исследования сотрудников для выделения сегментов. После определения критериев проводится исследование, по результатам которого происходит разделение сотрудников на группы – сегменты. Помимо этого, проведение исследования позволяет определить ключевые характеристики каждого сегмента. Основными методами исследований сотрудников для выделения сегментов являются фокус-группы, глубинное интервью, метод экспертных оценок.

Шаг 3. Выбор целевых сегментов. После того как по результатам исследования сотрудники были разделены на однородные группы, следует выбрать целевые сегменты. В целях экономии ресурсов компания может оценивать удовлетворенность не всех сотрудников, а лишь наиболее важных сегментов. Существует три стратегии выбора целевых сегментов:

- недифференцированного внутриорганизационного маркетинга, при котором компания при разработке программы и оценке удовлетворенности основывается на общих характеристиках различных сегментов;
- дифференцированного внутриорганизационного маркетинга, при котором компания разрабатывает для каждого сегмента индивидуальную программу с учетом характеристик данной группы;
- концентрированного внутриорганизационного маркетинга, при котором компания разрабатывает мероприятия лишь для наиболее значимых групп сотрудников.

Выбор одной из трех стратегий зависит от поставленных целей, размера ресурсов компании и от наличия/отсутствия различий в атрибутах удовлетворенности среди сотрудников.

Шаг 4. Определение основных характеристик целевого сегмента. Для получения данных об особенностях того или иного сегмента могут быть использованы результаты исследований, предусмотренных в рамках второго шага методики, либо для данной цели могут быть проведены дополнительные исследования персонала компании.

**3. Разработана методика оценки эффективности программ внутриорганизационного маркетинга, позволяющая определять их недостатки и обоснованно проводить корректировку действующих или подготовку новых программ внутриорганизационного маркетинга.**

Учитывая принятый подход автора, показатели эффективности внутриорганизационного маркетинга должны характеризовать степень достижения общих целей организации, важнейшей из которых является достижение удовлетворенности потребителей. Однако использование для оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга непосредственно показателя удовлетворенности потребителей не позволит оценить эффективность именно внутриорганизационного маркетинга, поскольку на этот показатель влияет множество других факторов. В связи с этим, требуется введение промежуточного, с точки зрения оценки эффективности маркетинга, показателя, который в то

же время будет являться основным при оценке эффективности внутри-организационного маркетинга.

В целом ряде работ, посвященных внутриорганизационному маркетингу, приводятся результаты исследований, в ходе которых было выявлено наличие связи между удовлетворенностью потребителей и удовлетворенностью персонала. Кроме того, внутриорганизационный маркетинг рассматривается в контексте маркетинга отношений, который подразумевает, что сохранение и поддержание долгосрочных отношений с потребителями возможно только при условии удовлетворенности последних в каждый момент времени. Таким образом, целевым показателем маркетинга отношений является удовлетворенность потребителей, которая обеспечивается, в первую очередь, персоналом компании. Поэтому в качестве базового показателя для оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга определен показатель удовлетворенности персонала.

Автор предлагает проводить оценку удовлетворенности сотрудников, характеризующую эффективность внутриорганизационного маркетинга, по методике, состоящей из четырех этапов:

1. На первом этапе определяются атрибуты удовлетворенности (рабочие факторы, важные для сотрудников), которые используются при разработке анкет на последующих этапах. Основные группы факторов представлены на рисунке 1:

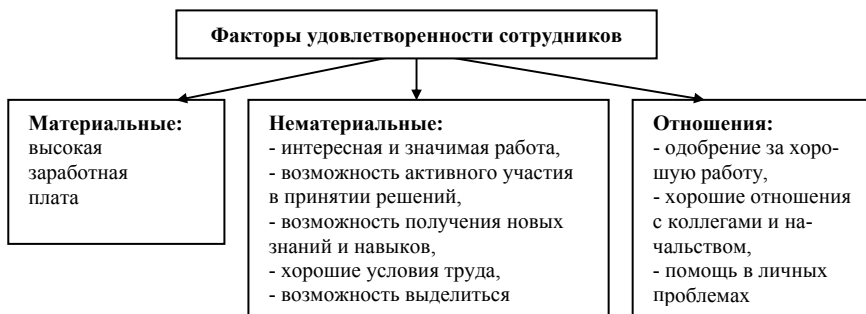


Рисунок 1 – Факторы удовлетворенности сотрудников

Принципиально новым на данном этапе является введенное автором сегментирование персонала, которое позволяет определять значимые атрибуты удовлетворенности для каждого из выделенных сегментов. В конечном итоге это повышает точность получаемых оценок и дает возможность на их основе разрабатывать подробные рекомен-

дации по повышению эффективности внутриорганизационного маркетинга для каждой группы сотрудников.

2. На втором этапе происходит определение степени присутствия (удовлетворенности) и важности (в виде балльных оценок) выделенных на первом этапе атрибутов удовлетворенности для каждой группы сотрудников путем проведения количественного исследования.

3. На третьем этапе осуществляется обработка полученных в ходе исследования данных. Обработку данных необходимо проводить отдельно для каждого сегмента. После получения первичных данных требуется рассчитать следующие показатели:

3.1. Среднее для сегмента значение важности по каждому атрибуту удовлетворенности  $W_k$ :

$$W_k = \frac{\sum_{i=1}^n w_{ki}}{n}, \quad (1)$$

где  $w_{ki}$  – значение важности фактора  $k$  для сотрудника  $i$ ;

$n$  – количество сотрудников данного сегмента.

3.2. Относительное значение важности каждого атрибута удовлетворенности для сегмента  $V_k$ :

$$V_k = \frac{W_k}{\sum_{k=1}^m W_k} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $W_k$  – среднее для сегмента значение важности по атрибуту  $k$ ,  $m$  – количество выделенных для данного сегмента атрибутов.

3.3. Среднее для сегмента значение степени присутствия (удовлетворенности) каждого атрибута удовлетворенности  $X_k$ :

$$X_k = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ki}}{n}, \quad (3)$$

где  $x_{ki}$  – значение степени присутствия фактора  $k$  для сотрудника  $i$ ,  $n$  – количество сотрудников данного сегмента.

3.4. Общая оценка удовлетворенности сотрудников сегмента  $A_c$ , которая рассчитывается как сумма произведений среднего значения степени присутствия и относительного значения важности для каждого из выделенных атрибутов от 1 до  $m$ :

$$A_c = \sum_{k=1}^m V_k \cdot X_k, \quad (4)$$

3.5. Средняя оценка удовлетворенности сотрудников компании в целом  $A_{cp}$ :

$$A_{cp} = A_1 \cdot \frac{n_1}{N} + \dots + A_c \cdot \frac{n_c}{N}, \quad (5)$$

где  $A_1$  – общая оценка удовлетворенности сотрудников 1-го сегмента,  $A_c$  – общая оценка удовлетворенности сотрудников сегмента  $C$ ;  $n_1$  – количество сотрудников 1-го сегмента;  $n_c$  – количество сотрудников сегмента  $C$ ;  $N$  – общее количество сотрудников.

4. Четвертый этап предложенной методики включает в себя анализ полученных результатов и разработку на их основе рекомендаций по корректировке мероприятий внутриорганизационного маркетинга (с учетом специфики отдельных сегментов сотрудников) для повышения эффективности внутриорганизационного маркетинга.

Рекомендации по интерпретации каждого из приведенных показателей, рассчитываемых на основе полученных в ходе исследования удовлетворенности сотрудников данных, приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Рекомендации по интерпретации показателей, полученных в результате исследования удовлетворенности сотрудников

№ п/п	Показатель	Возможные значения показателя	Рекомендации по интерпретации полученных значений показателей
1	Среднее значение важности атрибута $W_k$	$1 \leq W_k \leq 5$	Промежуточный расчетный показатель. Чем ближе значение $W_k$ к 5, тем выше значимость атрибута. При $W_k=1$ , фактор $k$ является абсолютно не значимым для сотрудников.
2	Относительное значение важности атрибута $V_k$	$0\% < V_k < 100\%$	Чем больше значение $V_k$ , тем более значимым является фактор $k$ для достижения удовлетворенности сотрудников. Факторы, имеющие значение $V_k > 20\%$ , наиболее значимы для сотрудников, поэтому при реализации мероприятий внутриорганизационного маркетинга предпочтение следует отдавать методам, которые основаны на этих факторах. Факторы с $V_k < 10\%$ являются малозначимыми для сотрудников.
3	Среднее значение присутствия атрибута $X_k$	$1 \leq X_k \leq 5$	Значение $X_k$ показывает, насколько сотрудники сегмента удовлетворены данным фактором. Чем ближе показатель к значению 5, тем выше удовлетворенность сотрудников по данному фактору. Значение показателя от 1-3 свидетельствует о низкой удовлетворенности сотрудников по данному атрибуту, требуется проведение мероприятий внутриорганизационного маркетинга, направленных на повышение удовлетворенности сотрудников по данному атрибуту.



Продолжение таблицы 3

№ п/п	Показатель	Возможные значения показателя	Рекомендации по интерпретации полученных значений показателей
4	Общая оценка удовлетворенности сегмента $A_c$	$1 \leq A_c \leq 5$	Показатель $A_c$ характеризует общий уровень удовлетворенности сегмента $C$ . Чем ближе значение показателя к 5, тем выше удовлетворенность сотрудников сегмента. При значении показателя $A_c < 3$ – удовлетворенность сотрудников сегмента находится на очень низком уровне и требуется приложить значительные усилия для исправления сложившейся ситуации.
5	Средняя оценка удовлетворенности сотрудников компании $A_{cp}$	$1 \leq A_{cp} \leq 5$	Показатель $A_{cp}$ характеризует средний уровень удовлетворенности сотрудников компании. Чем ближе значение показателя к 5, тем выше удовлетворенность сотрудников компании. При значении показателя $A_{cp} < 3$ – средняя удовлетворенность сотрудников находится на очень низком уровне и требуется приложить значительные усилия для исправления сложившейся ситуации.

Результаты, получаемые при использовании предложенной в работе методики, позволяют разрабатывать рекомендации и принимать решения по следующим направлениям:

определять неэффективные мероприятия внутриорганизационного маркетинга и направления корректировки деятельности в области внутриорганизационного маркетинга;

выявлять перспективные сегменты сотрудников, которые могут способствовать росту эффективности деятельности компании;

четко определять различия между сегментами сотрудников, и на их основе разрабатывать действенные методы мотивации;

использовать результаты оценки для разработки мероприятий по повышению клиентоориентированности персонала.

**4. Предложены организационные процедуры внедрения программ внутриорганизационного маркетинга и оценки их эффективности: определены основные этапы процесса, его ключевые участники, характер их взаимодействия и уровень ответственности.**

Автором определены участники процесса внедрения программы внутриорганизационного маркетинга, на рисунке 2 проиллюстрировано распределение ответственности между ними. Реализацию программы предложено возложить на исполнительный комитет, в состав которого входят представители отдела маркетинга и отдела персонала.

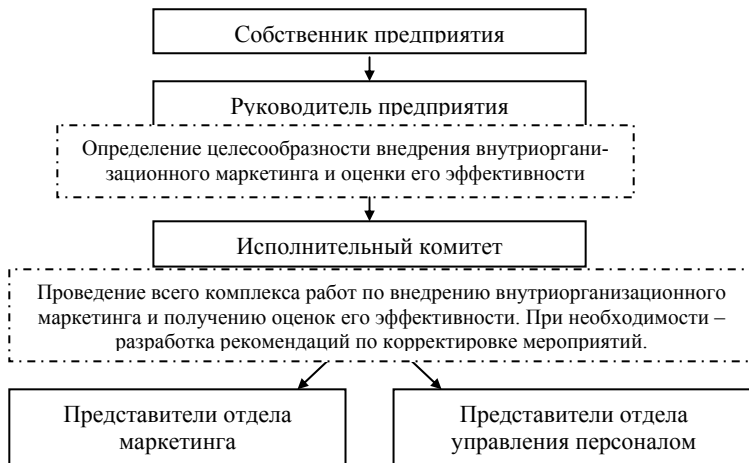


Рисунок 2 – Распределение ответственности при внедрении внутриорганизационного маркетинга.

Вопросу организации оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга было уделено особое внимание, так как ее внедрение может дать мощный толчок для роста эффективности реализуемых программ. Основные этапы оценки приведены на рисунке 3:

<b>1 этап. Подготовка к оценке</b>		
Диагностика ситуации на предприятии на основе анализа внутренней информации	Определение основных проблем	Формулировка основных целей и задач, осуществление которых было запланировано, либо изначально подразумевалось
<b>2 этап. Осуществление мероприятий по сбору данных для получения оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга</b>		
Проведение поисковых исследований (фокус-групп, глубинного интервью)	Разработка анкеты для сбора информации по удовлетворенности персонала	Сбор данных (полевые работы исследования удовлетворенности сотрудников)
<b>3 этап. Систематизация полученных данных</b>		
Обобщение и аналитическая оценка результатов	Составление и предоставление отчета по результатам исследования удовлетворенности сотрудников	
<b>4 этап. Разработка маркетинговых решений и рекомендаций</b>		
Разработка маркетинговых решений и рекомендаций по устранению недостатков на основании полученных оценок удовлетворенности сотрудников		

Рисунок 3 – Основные этапы процесса оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга на предприятии

В качестве вспомогательного средства внедрения разработанной методики в деятельность предприятий автором были подготовлены формы документов, рекомендованные к использованию на каждом из выделенных этапов оценки (рисунок 4).

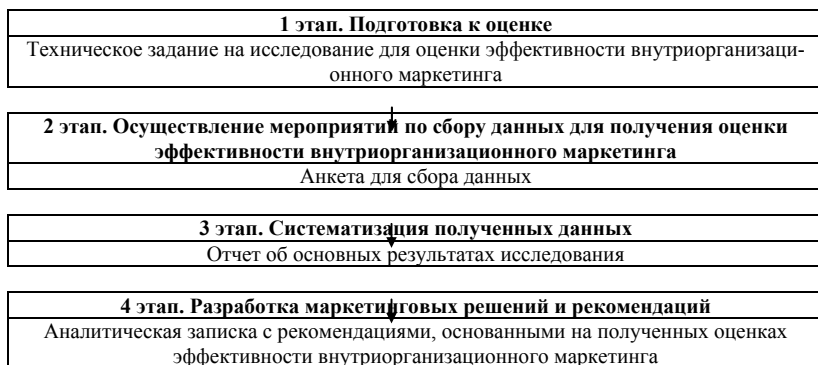


Рисунок 4 – Документы, используемые при оценке эффективности внутриорганизационного маркетинга

Представленные разработки позволят подготовить и внедрить на практике эффективные программы внутриорганизационного маркетинга, будут способствовать совершенствованию маркетинговой деятельности предприятий.

**5. Внедрена методика оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга, на основе полученных результатов разработаны и реализованы программы внутриорганизационного маркетинга, соответствующие потребностям целевых сегментов сотрудников, что привело к росту удовлетворенности персонала и экономической эффективности деятельности компаний.**

Авторская методика оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга, проводимая на основе анализа показателей удовлетворенности сотрудников, была апробирована на предприятиях различных сфер деятельности г. Омска: ГК «Чайный мир», ООО «Промэксим», ЦДПО ФМБ ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. В ходе предварительного анализа было установлено, что на момент проведения исследования для всех трех предприятий было характерно снижение экономической эффективности. Такие показатели эффективности, как доля рынка, прибыль, удовлетворенность потребителей в 2007 г. и в 2008 г. снизились по сравнению с 2006 г. При этом в рассматриваемый период (с 2006 по 2008 г.) предприятия г. Омска осуществляли свою деятельность в стабильной рыночной среде, поэтому отрицательная

динамика показателей была обусловлена, главным образом, снижением эффективности деятельности компаний.

На предприятиях были определены показатели удовлетворенности сотрудников, при этом учитывались различия между выявленными сегментами персонала: для каждого из сегментов оценка удовлетворенности проводилась по значимым для этого сегмента факторам. Кратко результаты внедрения методики оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты апробации методики оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга на предприятиях г. Омска

Сегменты и их доля	Характеристика сегмента	Наиболее значимые факторы удовлетворенности	Показатель удовлетворенности, баллов*
<b>ГК «Чайный мир»</b>			<b>3,2**</b>
1 сегмент 43%	Низкая эмоциональная вовлеченность и низкий уровень квалификации	Высокая заработная плата Стабильность и надежность работы Хорошие условия труда Возможность продвижения по службе	2,8
2 сегмент 9%	Низкая эмоциональная вовлеченность и высокий уровень квалификации	Стабильность и надежность работы Хорошие условия труда Высокая заработная плата Одобрение за хорошую работу	2,9
3 сегмент 28%	Высокая эмоциональная вовлеченность и низкий уровень квалификации	Одобрение за хорошую работу Возможность получения новых знаний и навыков Интересная работа Хорошие отношения с коллегами	3,5
4 сегмент 20%	Высокая эмоциональная вовлеченность и высокий уровень квалификации	Возможность активного участия в принятии решений Высокая заработная плата Личное расположение к начальнику Возможность быть лидером	3,8
<b>ЦДЮ ФМБ ОмГУ</b>			<b>4,5**</b>
1 сегмент 77%	Преподавательский состав	Признание окружающих Возможность свободного творчества Престиж организации Возможность саморазвития	4,7
2 сегмент 23%	Сотрудники университета, обслуживающие слушателей	Интересная и значимая работа Хорошие условия работы Высокая заработная плата Одобрение за хорошую работу	3,8

\* по пятибалльной шкале,

\*\* средневзвешенное значение показателя

Продолжение таблицы 4

Сегменты и их доля	Характеристика сегмента	Наиболее значимые факторы удовлетворенности	Показатель удовлетворенности, баллов
<b>ООО «ПромЭксим»</b>			<b>2,5</b>
1 сегмент 35%	Контактный персонал	Одобрение за хорошую работу Признание значимости выполняемой работы Стабильность положения компании Гордость за предприятие	2,7
2 сегмент 65%	Неконтактный персонал	Возможность выполнять стоящую работу Расположение к руководителю Хорошие отношения с коллегами Возможность иметь больше свободы на работе	2,4

Полученные оценки позволили найти области неэффективного вложения средств и разработать эффективные программы внутриорганизационного маркетинга.

В ГК «Чайный мир» были получены низкие оценки удовлетворенности сотрудников, поэтому для каждого сегмента были рекомендованы следующие мероприятия:

Сегмент 1 и 2. Для данных сотрудников с наиболее значимым фактором «высокая заработная плата» были разработаны финансовые методы для формирования их клиентоориентированности – система премий, зависящая от показателей, связанных с качеством произведенной продукции и качеством обслуживания клиентов.

Сегмент 3. Основу сегмента представляют молодые сотрудники, проработавшие в компании менее 1 года. Для них был организован цикл обучающих мероприятий, посвященных чайной отрасли, ценностям компании. Были разработаны программы профессионального развития этих сотрудников, включающие наставничество, планирование задач и выражение одобрения наиболее успешным сотрудникам.

Сегмент 4 представлен сотрудниками, находящимися на более высоком уровне иерархии, обладающими авторитетом в коллективе, способными выступать в качестве «носителей ценностей компании», формировать клиентоориентированность всего персонала. Сотрудники данной группы участвовали в разработке программы внутриорганизационного маркетинга, для них была введена система премий, зависящих от удовлетворенности потребителей и прибыли компании.

В ЦДПО ФМБ ОмГУ оценка выявила низкий уровень удовлетворенности обслуживающего персонала университета. Для них были

внедрены следующие мероприятия: цикл открытых занятий по маркетингу, вовлечение сотрудников в мероприятия ЦДПО ФМБ (вручение дипломов слушателей, праздники и пр.), признание значимости сотрудников и вручение им наград «за вклад в развитие дополнительного образования ОмГУ», возможность обучаться на льготных условиях, установление надбавок к заработной плате, зависящих от отзывов клиентов ЦДПО ФМБ.

На ООО «Промэксим» был выявлен крайне низкий уровень удовлетворенности и первого, и второго сегментов. Для повышения удовлетворенности контактного персонала была разработана система вознаграждений за хорошую работу, основанная на нефинансовых методах мотивации (предоставление льгот, связанных с гибким графиком работы, улучшение условий работы); получило развитие наставничество. Для повышения удовлетворенности неконтактного персонала руководителю было рекомендовано сократить существующий психологический разрыв между ним и сотрудниками. Для установления благоприятных отношений между коллегами были рекомендованы внерабочие мероприятия (спортивные, развлекательные).

При реализации разработанных программ внутриорганизационного маркетинга в 2009 г по сравнению с 2008 г. были получены эффекты, указанные в таблице 5. Данные свидетельствуют о том, что внедрение в практику программ, разработанных на основе проведенной оценки эффективности внутриорганизационного маркетинга, привело не только к повышению удовлетворенности сотрудников, но и к росту удовлетворенности потребителей и повышению экономической эффективности в целом.

Таблица 5 – Динамика основных показателей эффективности деятельности предприятий

Наименование предприятия	Показатели деятельности предприятия			
	Удовлетворенность персонала	Удовлетворенность клиентов	Размер АКБ	Прибыль
ГК «Чайный мир»	14%	7%	11%	6%
ЦДПО ФМБ	11%	12%	н/д	7%
ООО «Промэксим»	44%	н/д	10%	4%

Таким образом, предложенный автором подход позволяет предприятиям повысить эффективность своей деятельности за счет разработки программ внутриорганизационного маркетинга, соответствующих потребностям персонала.

## **Основные положения диссертационного исследования опубликованы в следующих работах**

### **Статьи в изданиях, рекомендованных экспертным советом ВАК**

1. *Зеркалий Н. Г.* Оценка эффективности маркетинга персонала [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Проблемы современной экономики. 2009. №2. – 0,6 п.л.
2. *Зеркалий Н. Г.* Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. №3. – 0,3 п.л.

### **Монография**

3. Балашов А. И., Бирюкова Н. С., Васильев А. К. и др. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами [Текст] / Н. Г. Зеркалий, Е. В. Исаева / Под общ. Ред. С. С. Черно-ва. – Книга 5. – Новосибирск: ЦРНС, 2009. – 1,1/0,6 п.л.

### **Статьи, опубликованные в прочих изданиях**

4. *Зеркалий Н. Г.* Реализация внутреннего маркетинга на предприятии [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Вестник Омского университета. Серия «Международный бизнес». – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та. 2007. №2. – 0,3 п.л.
5. *Зеркалий Н. Г.* Использование маркетингового подхода в области управления персоналом (реализация внутреннего маркетинга на предприятии) [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Материалы докладов XV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» [Электронный ресурс] — М.: Издательство МГУ; СП МЫСЛЬ. 2008. – 0,1 п.л.
6. *Зеркалий Н. Г.* Обучение как инструмент внутреннего маркетинга [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Апрельские экономические чтения: сборник трудов Международной научно-практической конференции – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та. 2008. – 0,4 п.л.
7. *Зеркалий Н. Г.* Использование мультиатрибутивной модели в рамках внутрифирменного маркетинга [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Вестник Омского университета. Серия «Международный бизнес». – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та. 2008. №1. – 0,4 п.л.
8. *Зеркалий Н. Г.* Методы оценки эффективности внутреннего маркетинга [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Вестник Омского университета. Серия «Международный бизнес». – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та. 2008. №2. – 0,5 п.л.

9. *Зеркалий Н. Г.* Анализ подходов к оценке эффективности внутреннего маркетинга [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Апрельские экономические чтения: сборник трудов Международной научно-практической конференции – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та. 2009. – 0,8 п.л.
10. *Зеркалий Н. Г.* Сегментирование сотрудников в рамках программы внутреннего маркетинга [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Современный маркетинг: тенденции, проблемы и перспективы: научн.-практ. конф. (2009; Волгоград). – М.: ООО «Глобус». 2009. – 0,4 п.л.
11. *Зеркалий Н. Г.* Методика комплексной оценки эффективности внутреннего маркетинга на предприятии [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Маркетинг и общество: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции – Казань: Издательство Казанского государственного финансово-экономического института, 2009. – 0,2 п.л.
12. *Зеркалий Н. Г.* Удовлетворенность сотрудников как главный показатель эффективности внутреннего маркетинга [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Вестник Омского университета. Серия «Мировая экономика и международный бизнес». – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та. 2009. №1. – 0,6 п.л.
13. *Зеркалий Н. Г.* Влияние мероприятий внутреннего маркетинга на эффективность деятельности организации [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Экономическое развитие России и Омского региона: материалы межвузовской научно-практической конференции студентов и аспирантов. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2010. – 0,3 п.л.
14. *Зеркалий Н. Г.* Организационные процедуры оценки эффективности внутреннего маркетинга на предприятии [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Вестник Омского университета. Серия «Мировая экономика и международный бизнес». – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та. 2010. №1. – 0,4 п.л.
15. *Зеркалий Н. Г.* Классификация методов внутреннего маркетинга [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Альманах современной науки и образования. – Тамбов: Грамота, 2010. №7. – 0,3 п.л.
16. *Зеркалий Н. Г.* Методические аспекты сегментирования персонала / Н. Г. Зеркалий // Молодой ученый. – Чита: Издательство Молодой ученый, 2010. №8. Том II. – 0,2 п.л.
17. *Зеркалий Н. Г.* Оценка эффективности внутреннего маркетинга через показатель удовлетворенности персонала [Текст] / Н. Г. Зеркалий // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – М.: Издательство ООО «Институт Стратегических Исследований», 2010. №8. – 0,2 п.л.



Подписано в печать 10.01.2011.  
Формат бумаги  $60 \times 84 \frac{1}{16}$ . Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная.  
Печать плоская. Усл. печ. л. 1,3. Печ. л. 1,45.  
Заказ 17. Тираж 150 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в полиграфическом центре «Аванта»  
644043, г. Омск, ул. Интернациональная, 29