**Министерство образования и науки РФ**

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления**

**«Международный институт рынка»**

**Отдел магистратуры и аспирантуры**

**Кафедра менеджмента**

**Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
Профиль «Менеджмент в спорте»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Руководитель магистерской программы:

к.э.н., доцент Балановская А.В. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА**

**«РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА НА ОСНОВАНИИ БИЗНЕС – ПРОЦЕССОВ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

Выполнил:

Назаров Евгений Алексеевич, гр.Мм-2с\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Балановская А.В.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Самара 2017

Содержание

[Введение 4](#_Toc486418969)

[1. Теоретико – методологические аспекты внутреннего маркетинга на предприятиях, работающих в сфере физической культуры и спорта 7](#_Toc486418970)

[1.1. Общая характеристика МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 7](#_Toc486418971)

[1.2. Сравнительная характеристика внутреннего маркетинга и маркетинга персонала 17](#_Toc486418972)

[1.3. Методологические характеристики внутреннего маркетинга 19](#_Toc486418973)

[1.4. Внутренний маркетинг как механизм интеграции функций маркетинга и управления человеческими ресурсами 26](#_Toc486418974)

[2. Анализ элементов системы управления внутреннего маркетинга МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 31](#_Toc486418975)

[2.1. Декомпозиция модели бизнес-процессов системы внутреннего маркетинга МБОУ ДОД СДЮШОР №11 31](#_Toc486418976)

[2.2.Сегментирование персонала СДЮСШОР №11 33](#_Toc486418977)

[2.3. Исследование внутреннего маркетинга методом Marketing & Communications Agency (MCA) в МБОУ ДОД СДЮСШОР №11 36](#_Toc486418978)

[2.4. Анализ персонала методом внутреннего маркетинга «Важность-исполнение» 39](#_Toc486418979)

[2.5. Анализ лояльности персонала 44](#_Toc486418980)

[2.6. Исследование корпоративной культуры 46](#_Toc486418981)

[2.7. Исследование бренда 49](#_Toc486418982)

[2.8. Анализ культуры обслуживания 50](#_Toc486418983)

[2.9. Анализ коммуникационной системы 52](#_Toc486418984)

[2.10. Анализ процесса обучения и развития персонала 54](#_Toc486418985)

[2.11.Анализ внутреннегоPublicRelation (PR) 55](#_Toc486418986)

[2.12. Анализ мотивации персонала в СДЮСШОР № 11 57](#_Toc486418987)

[3. Внедрение внутреннего маркетинга в систему управления МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 и оценка социально-экономической эффективности 62](#_Toc486418988)

[3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления внутренним маркетингом 62](#_Toc486418989)

[3.2. Оценка социально-экономического эффекта от внедрения внутреннего маркетинга в систему менеджмента МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 108](#_Toc486418990)

[Заключение 114](#_Toc486418991)

[Список литературы 117](#_Toc486418992)

[Приложение 124](#_Toc486418993)

# Введение

В настоящее время высокая степень неопределенности бизнес-среды, движение глобальной экономики в сторону инновационности и опоры на знания, рост значимости услуг приводят к тому, что менеджеры вынуждены искать источники конкурентных преимуществ внутри своих компаний. При этом необходимо также отметить, что в последние десятилетия во многих компаниях начинают понимать, что решающим фактором успеха бизнеса все чаще становятся нематериальные активы, и прежде всего ее человеческий капитал (сотрудники, обладающие ценными умениями, знаниями и навыками). Также приходится констатировать тот факт, что в современных условиях стандартизации инструментов «внешнего» маркетинга, его эффективность напрямую зависит от сотрудников компании, от того, насколько они имеют ясное представление о миссии бизнеса и эмоционально привержены корпоративному бренду компании, отражающему эту миссию. В этих условиях важнейшим шагом к дальнейшему повышению результативности и эффективности маркетинговой деятельности любой компании представляется формирование и развитие в организации системы внутреннего маркетинга, то есть совокупности методов интеграции инструментов маркетинга и управления человеческими ресурсами, позволяющей формировать в сотрудниках искреннюю приверженность бренду своей компании и способствующей тому, чтобы каждый сотрудник понимал взаимосвязь между тем, что делает он сам и компания в целом для удовлетворения запросов клиентов и максимизации на этой основе финансовых результатов бизнеса. Система управления внутренним маркетинга должна позволять координировать взаимодействия между внутренними поставщиками и потребителями, мотивировать персонал на качественное обслуживание потребителей и эффективную реализацию корпоративных и функциональных стратегий, тем самым обеспечивая компании устойчивое конкурентное преимущество и достижение ее рыночных целей. Хотя в основе концепции внутреннего маркетинга лежала необходимость улучшения качества услуг, сегодня ее базовое предположение - «для того, чтобы иметь удовлетворенных потребителей, компания также должна иметь удовлетворенных сотрудников» - приобретает актуальность не только для компаний сферы услуг, но и для компаний всех отраслей экономики.

**Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы** обуславливается важностью внутреннего маркетинга, особенно в организациях, которым приходится работать в сфере услуг, постоянно динамично развивающейся. В связи с ужесточением конкурентных правил игры на рынке компаниям приходится принимать условия нового рынка, а, чтобы выжить, необходимо постоянно совершенствоваться: перенимать чужой опыт или создавать свои идеи в этом направлении. Глобальный экономический кризис, требует от российских предприятий делать упор на маркетинге отношений, поскольку сегодня только клиентоориентированность поможет удержать существующих клиентов и переманить новых.

**Цель**работы состоит вразработке системы управления внутренним маркетингом на основании представления функционирования спортивной организации на базе бизнес-процессов.

Для выполнения поставленной цели исследования нужно решить следующие **задачи**:

1. Проанализировать существующие концептуальные и операционные модели внутреннего маркетинга и обобщить принципы функционирования систем управления внутренним маркетингом;
2. Оценить персонал МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11;
3. Представить функционирование МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 на базе бизнес-процессов;
4. Разработать систему управления внутренним маркетингом спортивной организации.
5. Оценить социально-экономический эффект от внедрения внутреннего маркетинга в систему менеджмента МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11.

**Объект исследования** - Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва (далее - МБОУ ДОД СДЮСШОР №11).

**Предметисследования** – система управления внутренним маркетингом.

Практическая значимость работы обуславливается необходимостью глубокого комплексного изучения эмпирических данных о реализации стратегии внутреннего маркетинга компаний, работающих сегодня в сфере услуг.

В ходе выполнениявыпускной квалификационной работы использовались **методы** стратегического, операционного и инновационного менеджмента; риск-менеджмента, методы математической статистики, идентификации и прогнозирования; методы имитационного моделирования.

**Новизна**. В результате проделанной работы разработана система управления внутренним маркетингом, отличающаяся применением процессного подхода к управлению внутрикорпоративным маркетингом,и разработанной программой по поструктурномустимулированию персонала со стороны управляющего звена спортивной организации.

Предложенные к использованию разработанные бизнес- процессы внутреннего маркетинга и разработанная система управлениявнутренним маркетингом позволяет повысить эффективность работы как педагогического персонала, так и руководящего состава. Данная структура и методика были предложены к внедрению вМБОУ ДОД СДЮСШОР № 11.

ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Работа представлена на \_\_\_\_ страницах, содержит\_\_\_\_ рисунков, \_\_\_ таблиц и \_\_\_ приложения на \_\_\_ страницах. Библиографический список включает \_\_\_наименований.

## Теоретико – методологические аспекты внутреннего маркетинга на предприятиях, работающих в сфере физической культуры и спорта

## Общая характеристика МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва № 11 г.о. Самара была открыта 1 декабря 1972 г. Школа имеет лицензию на право ведения образовательной деятельности, свидетельство о государственной аккредитации на высшую категорию.

Учредителем МБОУДОД СДЮСШОР №11 является муниципальное образование – г.о. Самара в лице Департамента управления имуществом г.о Самара, ведомственное подчинение – Департамент образования администрации г.о. Самара.

Местонахождение школы: 443095, г. Самара, ул. Стара-Загора, 226 «А», тел. (846)956-39-10.

Виды деятельности бюджетного учреждения: физическая и спортивная подготовка спортсменов массовых разрядов, кандидатов и мастеров спорта России по специализации: лыжные гонки, греко-римская борьба, дзюдо, самбо, футбол.

Анализ миссии и целей МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11

Любая организация имеет определенную миссию, которая представляет собой смысл ее существования. Лаконичное и понятное изложение миссии помогает работнику спортивной школы понять, для чего функционирует спортивная школа и для какой наивысшей цели он работает, то есть понять и осознать смысл своей работы и ее значимость для общества. При анализе Устава и официального интернет-сайта школы, выяснилось, что формулировка миссии звучит следующим образом: «Создание здоровьесберегающего пространства для сохранения и укрепления здоровья обучающихся» [47].

Оценим существующую миссию на наличие базовых элементов. Результаты оценки миссии приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Компоненты миссии [72]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Элементы миссии*** | ***Ключевыевопросы*** | ***Описание*** |
| Товар или услуга | Вы продаете товары или предоставляете услуги?  Товары. Какова их номенклатура?  Услуги. Какого они рода? | Услуга.  Создание здоровьесберегающего пространства для сохранения и укрепления здоровья |
| Целевая аудитория | Кто ваши потребители?  Отдельные покупатели. Какого возраста, рода занятий, экономического положения?  Производственные компании. Какого рода деятельности, размера, местоположения? | Обучающиеся |
| Стратегический ориентир | Что Вы намереваетесь продавать или предоставлять в будущем?  Продукты. Сколько видов и т.п.?  Услуги. Кто может получить от них выгоду, и каким образом? | Не прописано |
| Заинтересованные группы | Кто поддерживает Вас в вашей деятельности? От кого Вы больше всего зависите (работники, партнеры акционеры, инвесторы, местные органы власти)? | Не прописано |
| Основная конкурентоспособность | Почему покупатели будут пользоваться Вашим продуктом или услугой, а не другими? | Не прописано |

Анализ миссии на предмет соответствия правилам формулировки миссии показал, что она сформулирована не в должном виде, так как в ней отсутствуют такие компоненты как: стратегический ориентир, заинтересованные группы, основная конкурентоспособность. Также необходимо отметить, что целевая аудитория в миссии определена не конкретно.

Перейдем к рассмотрению целей и задач спортивной школы.

Цель МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11- подготовка высококвалифицированных спортсменов на основе здоровьесберегающих технологий.

Для достижения главной и долгосрочной цели спортивной школы, необходимо решить ряд задач: обеспечить доступность, качество и эффективность дополнительного образования через модернизацию управления учреждением и внедрения в образовательный процесс современных методик и технологий, повысить уровень физической подготовленности и спортивных результатов обучающихся с учетом индивидуальных способностей и т.п.

Таким образом, было выявлено, что существующая миссия СДЮСШОР некорректна и нет составленной карты целей спортивной школы, которая бы четко излагала направление развития школы.

Организационная структура представляет собой «совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений»[66].

Структура управления МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 схематично представлена на рисунке 1.

Рисунок 1-Организационная структура МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11

Организационная структура имеет линейно-функциональный вид.

СДЮСШОР № 11 возглавляет директор. В общем виде организационная структура управления детско-юношеской спортивной школы имеет 3 уровня: верхний уровень управления представлен такой должность как директор; среднее звено – это руководители подразделений (заместители директора) и низший уровень, в который входят специалисты, выполняющие оперативную работу.

К компетенции директора СДЮСШОР № 11 относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью, за исключением вопросов, отнесенных законодательством или Уставом к компетенции Учредителя, Совета СДЮСШОР № 11, Общего собрания трудового коллектива СДЮСШОР № 11, Попечительского совета, Педагогического совета и Методического совета СДЮСШОР №11.

В сферу непосредственногоподчинения директору входят следующие специалисты: юрисконсульт, секретарь, врач, программист, инспектор по кадрам, заведующий административно-хозяйственной частью, заместитель директора по учебно-воспитательной работе и главный бухгалтер. Помимо этого, директор выполняет функции инспектора по кадрам.

Такая организационная структура не позволяет сотруднику владеть полной информацией о деятельности спортивной школы и, как следствие, сотрудники не знают о настоящем положении дел школы, а также данная организационная структура не позволяет высказывать им конструктивные предложения. Помимо этого, иерархические уровни не позволяют сделать из коллектива сплоченную команду, так как сотрудники находятся на разных уровнях. Такую проблему можно решить, благодаря внедрению внутреннего маркетинга в систему управления спортивной организацией.

Персонал является центральным звеном, которое обеспечивает спортивной школе устойчивость ее положения в спортивной отрасли г.о.Самара, а также является основным «инструментом» удержания и привлечения потребителей социокультурных услуг. Поэтому целесообразно произвести анализ персонала, работающего в СДЮСШОР № 11.

Рассмотрим движение персонала в СДЮСШОР № 11. Результаты анализа движения персонала в МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Данные о движении персонала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Единицы**  **измерения** | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** |
| Численность персонала на начало года | чел. | 80 | 78 | 76 |
| Приняты на работу | чел. | 0 | 1 | 1 |
| Выбыли | чел. | 2 | 3 | 3 |
| в том числе:  - по собственному желанию  - уволены за нарушения трудовой дисциплины | чел.  чел | 2  0 | 3  0 | 3  0 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Численность персонала на конец года | чел. | 78 | 76 | 74 |
| Среднесписочная численность персонала за год | чел. | 78,9 | 77,2 | 75,1 |
| Коэффициент оборота по приему работников | % | 0 | 1,3 | 1,3 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | % | 2,5 | 3,9 | 4,0 |
| Коэффициент замещения персонала | % | -2,5 | -2,6 | -2,7 |
| Коэффициент текучести кадров | % | 2,5 | 3,9 | 3,9 |
| Коэффициент постоянства кадров | % | 98,9 | 97,2 | 97,2 |

Произведем расчет среднесписочной численности работников за месяц по формуле 1.

ССЧ=СЧ/Д (1),

где ССЧ- среднесписочная численность работников за месяц (чел.), СЧ- численность работников списочного состава (чел.), Д- число календарных дней в месяце.

Графически динамику изменения среднесписочной численности работников за год можно представить в виде графика, изображенного на рисунке 2.

Рисунок 2-Динамика среднесписочной численности работников

Произведем расчет среднесписочной численности работников за год по формуле 2.

ССЧ за год = ΣССЧ за месяц/12 (2),

где ССЧ за год – среднесписочная численность работников за год, ΣССЧ за месяц- ССЧ январь + ССЧ февраль …+ ССЧ декабрь, 12- число месяцев году.

Динамика ССЧ за год представлена на рисунке 3.

Рисунок 3- Динамика годовой среднесписочной численности работников за год (чел.).

Произведем расчет коэффициента оборота по приему работников по формуле 3:

Коб.пр.=Чприн./ Чср.спис.\* 100%, (3)

где Коб.пр – коэффициент оборота по приему работников, Чприн.- число принятых за период, чел., Чср.спис. -среднесписочная численность работников за период.

Графически изменения коэффициента оборота по приему работников можно представить в виде графика (см. рисунок 4).

Рисунок 4-Коэффициент оборота по приему работников

Таким образом, исходя из графика, изображенного на рисунке 4, можно сделать вывод о том, что количество принятых на работу сотрудников составляет на 2016г. 1,3% от общего числа работников.

Далее рассчитаем коэффициент оборота по увольнению по формуле 4:

Коб.ув..=Чувол../ Чср.спис.\* 100%, (4)

где Коб.ув. – коэффициент оборота по увольнению, Чувол..- число уволенных за период, чел., Чср.спис. -среднесписочная численность работников за период.

Графически динамику изменения коэффициента оборота по увольнению работников можно представить в виде графика (см. рисунок 5).

Рисунок 5-Динамика коэффициента оборота по увольнению работников

Исходя из графика, изображенного на рисунке 5, можно сделать вывод, что доля уволенных от общего числа работников на 2016г. составляет 4%.

Превышение коэффициента оборота по выбытию работников над коэффициентом оборота по приему свидетельствует о том, что вакантных должностей в 2016году увеличилось. Таким образом, необходимо принимать меры для привлечения к работе в СДЮСШОР новых квалифицированных сотрудников.

Рассчитаем коэффициент замещения вакантных должностей по формуле (5):

Кз.=(Чприн..- Чув..)/Чср.спис.\* 100%, (5)

где Кз.-коэффициент замещения персонала, Чприн.- число принятых за период (чел.).,Чув.-число уволенных за период (чел.),Чср.спис.-среднесписочная численность работников за период (чел.).

Рисунок 6-Динамика изменения коэффициента замещения персонала

Таким образом, исходя из рисунка 6 видно, что коэффициент замещения персонала на протяжении трех лет отрицательный, что говорит о том, что кадровая политика спортивной школы не эффективна, так как не может привлечь новых работников для работы в спортивной школе.

Теперь рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле 6.

Ктекуч..=(Чув.с.ж...+ Чув.нар.дисц.)/Чср.спис.\* 100%, (6)

где Ктекуч.. – коэффициент текучести персонала, Чув.с.ж.- число уволившихся по собственному желанию за период, чел., Чув.нар.дисц. – число уволенных за нарушение дисциплины, Чср.спис. -среднесписочная численность работников за период

Графически динамика коэффициента оборота текучести кадров представлена на рисунке 7.

Рисунок 7-Динамика коэффициента оборота текучести кадров

Таким образом, исходя из рисунка 7, прослеживается тенденция увеличения текучести кадров спортивной школы, но уровень текучести кадров на 2016 г. попадает в интервал от 3-5%, что является естественным уровнем текучести кадров.

И, последнее, рассчитаем коэффициент постоянства кадров в СДЮСШОР № 11 по формуле 7:

Кпост..=(Ссписоч.числ..-Чувол..)/Чср.спис.\* 100%, (7)

где Кпост.. – коэффициент постоянства кадров, Ссписоч.числ..- списочная численность работников на начало периода, чел., Чувол.- число уволенных за период, чел., Чср.спис. -среднесписочная численность работников за период. Графически динамика коэффициента постоянства кадров представлена на рисунке 8.

Рисунок 8-Динамика коэффициента постоянства кадров

Таким образом, коэффициент постоянства кадров падает на протяжении трех лет.

Структура персонала спортивной школы по возрасту, уровню образования и полу.

Графические разделение персонала по половому признаку можно представить в виде круговой диаграммы (см. рисунок 9).

Рисунок 9- Численность персонала по полу (чел.)

Таким образом, исходя из рисунка 9 видно, что в спортивной школе коллектив больше мужской, чем женский.

Графически разделение персонала по уровню образования можно представить в виде круговой диаграммы (см. рисунок 10).

Рисунок 10-Разделение персонала СДЮСШОР по уровню образования (чел.)

Из рисунка 10 видно, что в спортивной школе большинство персонала имеет высшее образование. Для остального персонала желательно обучение, также как и для персонала с высшим образованием.

Графически разделение персонала по возрасту можно представить в виде круговой диаграммы (см.рисунок 11).

Рисунок 11-Разделение персонала по возрасту (чел.)

Таким образом, исходя из рисунка 11, можно сделать вывод о том, что большинство персонала, работающего в СДЮСШОР среднего возраста, но достаточно значительная и весомая часть – мужчины предпенсионного возраста (56 и более) и женщины пенсионного возраста (56 и более). То есть важной проблемой является проблема омоложения кадров.

Совокупный вывод по всем анализируемым показателям можно сделать следующий: коэффициент постоянства кадров уменьшается с каждым годом. Также выявлено, что в спортивной школе больше работников увольняется, чем прибывает. Такое положение свидетельствует о том, что на рынке труда работа в СДЮСШОР не ценится, а именно вакансии спортивной школы не привлекают на работу персонал. Помимо этого, при анализе таких показателей, как уровень образования и возраст были выявлены следующие проблемы: по уровню образования вторые по численности идут люди со средним образованием, а по возрасту самые многочисленная категория – это люди предпенсионного и пенсионного возраста.

## Сравнительная характеристика внутреннего маркетинга и маркетинга персонала

Одним из элементов управленческой деятельности является маркетинг. Но не следует забывать о роли человеческих ресурсов в достижении стратегических целей компании. Попытки ученых совместить в одну менеджмент-систему маркетинг и управление персоналом привели исследователей к разрозненным результатам. Одни исследователи делают акцент на изучение внутреннего маркетинга, а другие- исследуют содержание маркетинга персонала.

Итак, маркетинг направлен на потребителя, а сферой применения маркетинга является внешняя среда компании; управление персоналом подразумевает воздействие на сотрудника, являющегося элементов внутренней среды организации. Связь этих двух видов деятельности формирует новые подходы к менеджменту организации. К таким подходам относятся внутрифирменный маркетинг и маркетинг персонала (см.рисунок 12) [8].

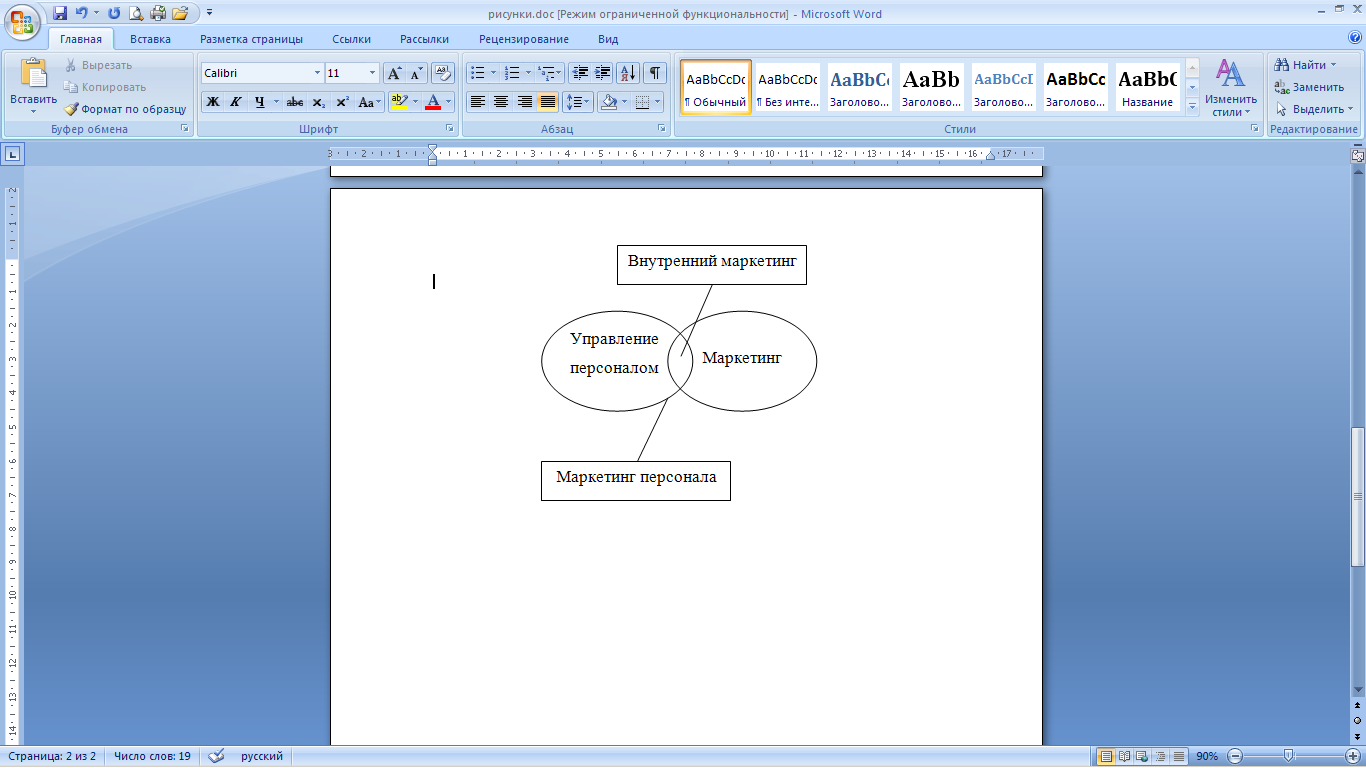


Рисунок 12- Связь маркетинга и управления персоналом

Внутренний маркетинг рассматривается как целостный подход к бизнесу вообще, к управлению человеческими ресурсами и маркетингу в частности. Так называемый «новый тип менеджмента» [21].

На стратегическом уровне внутренний маркетинг заключается во введении благоприятствующей кадровой политики, направленной на управление персоналом, ориентированном на клиента. По сути, внутренний маркетинг – это те способы, которые позволяют компании привлекать, мотивировать и удерживать работников, разделяющих принцип «клиент превыше всего».

Помимо внутреннего маркетинга работника как ключевого стратегического ресурса организации в качестве объекта изучает и маркетинг персонала. Подробнее рассмотрим категорию «маркетинг персонала».

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами[9].

Таким образом, маркетинговую концепцию управления персоналом характеризует положение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

Возрастание роли маркетинга персонала обусловлено необходимостью взаимодействия между рынками рабочих мест, покупателей рабочей силы и самой рабочей силой; потребностью внутрифирменного кадрового регулирования и рационального использования потенциала человеческих ресурсов [10].

Изучение сущности маркетинга персонала и внутреннего маркетинга позволило определить отличительные особенности этих подходов (см. Таблица 3)[8].

Таблица 3 - Отличительные особенности внутреннего маркетинга от маркетинга персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Признак* | *Внутренний маркетинг* | *Маркетинг персонала* |
| Определение | Такое управление персоналом, которое позволяет достигать удовлетворенности клиентов | Вид управленческой деятельности, направленный на определение и удовлетворение ответственности организации в персонале |
| Зарождение понятие | Начало 80-х гг. XX в. в рамках концепции маркетинга взаимоотношений | 70-е гг. XX в. в рамках концепции управления человеческим ресурсами |
| Идея | Привлечение, мотивирование и удержание работников, разделяющих принцип «клиент превыше всего» | Поиск такого персонала, который выполняет стратегические цели и задачи организации |
| Цель | Достижение удовлетворенности и приверженности клиента, за счет удовлетворенности персонала организации | Рациональное использование потенциала человеческих ресурсов |
| Субъект деятельности | Высшее руководство, отдел маркетинга, служба управления персоналом | Высшее руководство, служба управления персоналом |
| Объект | Работник как клиент | Рабочая сила, рабочее место |
| Стратегическая роль | Элемент долгосрочной кадровой и маркетинговой политики организации | Элемент долгосрочной кадровой политики организации |
| Управленческий подход | Философия бизнеса | Расширение функции маркетинга в область управления человеческим ресурсами |
| Основная сфера применения | Предприятия сферы услуг | Крупные предприятия |

В результате анализа теоретических источников можно придти к выводу, что роль персонала во внутреннем маркетинге и маркетинге персонала ключевая. Однако без инструментария самого маркетинга (исследование, сегментация, стимулирующие коммуникации и внутренняя реклама, комплекс маркетинга и т.д.) не обойтись.

Таким образом, внутренний маркетинг – это первый шаг к переходу к новой концепции управления человеческими ресурсами – к стратегическому управлению персоналом, элементом которого является маркетинг персонала.

## Методологические характеристики внутреннего маркетинга

Чтобы выдержать конкуренцию, находясь в рыночных условиях, необходимо использовать современные механизмы, инструменты и средства. Таким эффективным механизмом является система маркетинга, занимающаяся предоставлением продукции и услуг и включающая такой компонент как внутренний маркетинг (см.рисунок 13) [29].

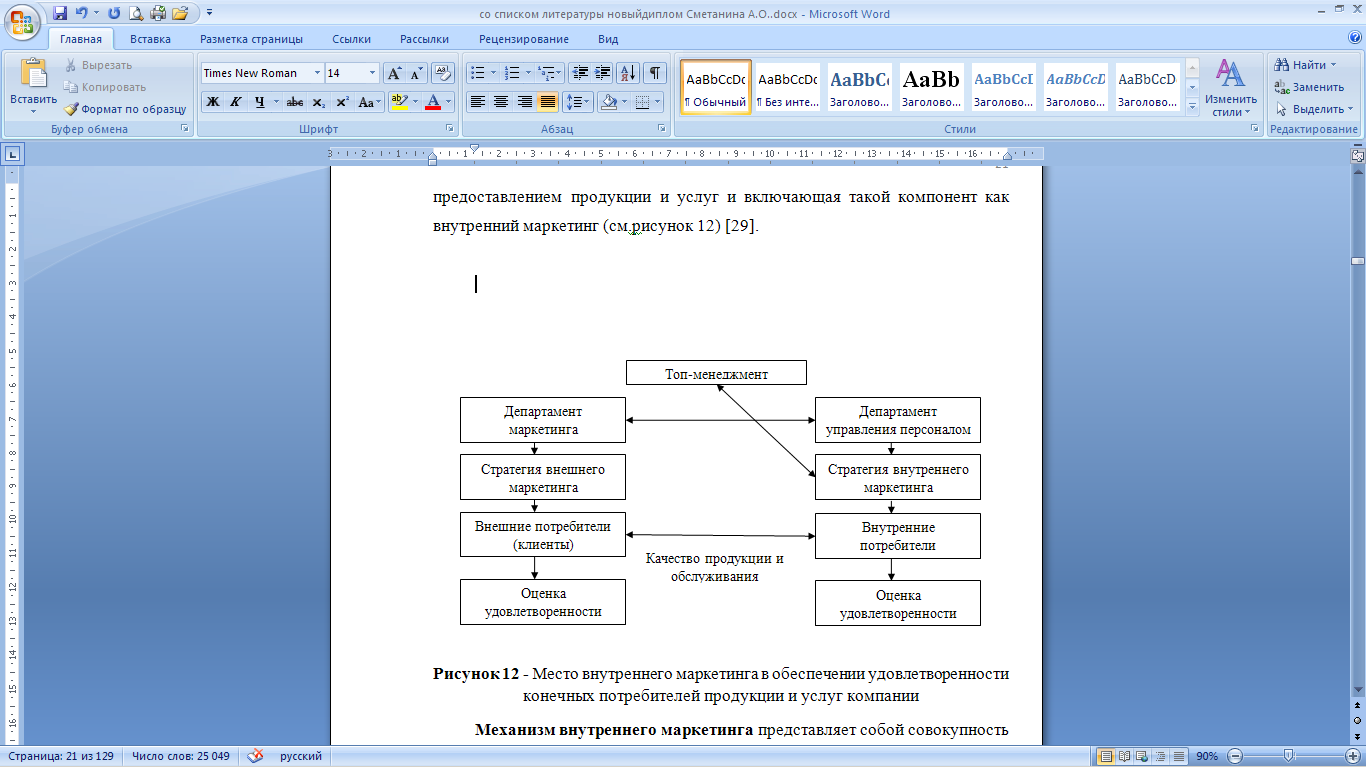


Рисунок 13-Место внутреннего маркетинга в обеспечении удовлетворенности конечных потребителей продукции и услуг компании

**Механизм внутреннего маркетинга** представляет собой совокупность управленческой деятельности всех уровней (см.рисунок 14).

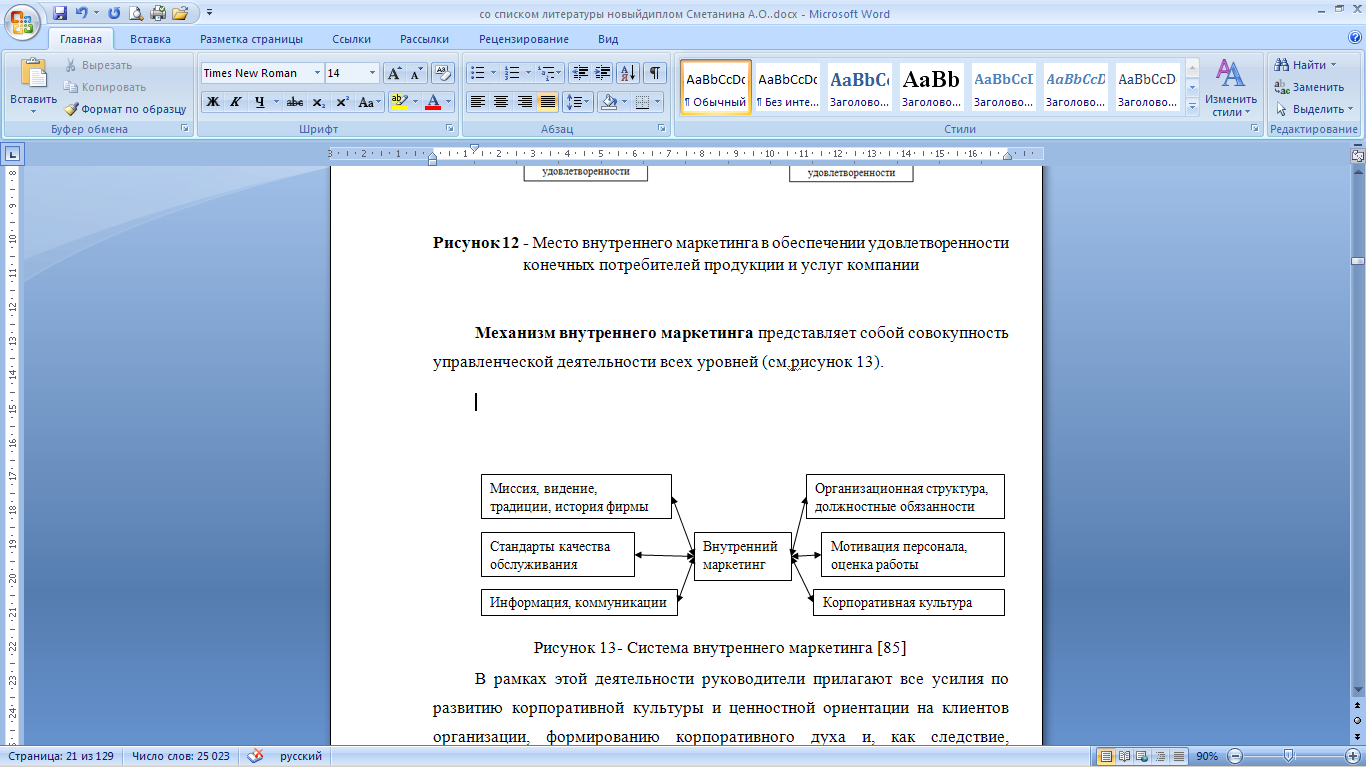


Рисунок 14-Система внутреннего маркетинга[85]

В рамках этой деятельности руководители прилагают все усилия по развитию корпоративной культуры и ценностной ориентации на клиентов организации, формированию корпоративного духа и, как следствие, мотивированию персонала по повышению корректного отношения сотрудников к организации, что, в конечном итоге, приводит к прогнозируемому результату.

В целях повышения эффективности механизма внутреннего маркетинга необходимо разработать систему перспективных мероприятий, направленных на обеспечение конкурентоспособности организации, его сотрудников и делового окружения.

**Объектом** внутреннего маркетинга персонала являются сотрудники компании и ее внутренняя среда, рассматривая с точки зрения ожиданий и восприятий клиента. Компания рассматривает своих сотрудников как клиентов. Соответственно **задачей** внутреннего маркетинга является создание внутри компании максимально клиентоориентированной среды. Процесс наиболее эффективной мотивации (удовлетворения) сотрудников и есть **предмет** внутреннего маркетинга [26].

Для достижения подобных целей и существует внутренний маркетинг, который заключается в корректировке методов управления персоналом компании.

Внутренний маркетинг напрямую связан с новой парадигмой маркетинга, называемой маркетингом отношений. Согласно этой парадигме, постоянные деловые отношения примерно с 20% всех клиентов компании приносят около 80% прибыли компании.

Одним из ключевых моментов программы внутреннего маркетинга является отказ от иерархической системы управления, в пользу командной. При этом команда как можно меньше инструктируется, как выполнять поставленную задачу, но обеспечивается всеми необходимыми возможностями для ее выполнения. Высшее руководство определяет лишь критические моменты, в которых требуется его вмешательство. Главное место занимает командный лидер, не манипулирующий людьми, а аккумулирующий их идеи, и требуется, чтобы он был исполнителем.

Таким образом, организационная структура должна принять не вертикальную, а горизонтальную (или виртуальную) форму, которая структурируется на основе профессиональных сотрудников или команд, оказывающих услуги друг другу или клиентам извне (см.рисунок 15).

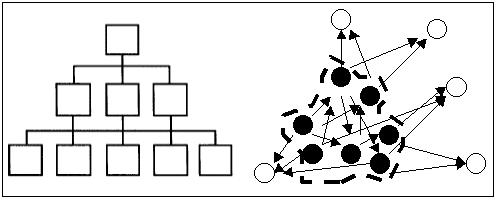


Рисунок 15-Вертикальная и горизонтальная организации[2]

Далее рассмотрим **функции** внутреннего маркетинга, которые были исследованы такими учеными как В.Д. Ардзинов, Р.Бюнзер, Е. Дитман, О.И.Дорогин, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, И.Неганова, М.В.Розина, Б.Ю. Сербиновского[6;65].Обобщив мнения перечисленных авторов, можно выделить следующие функции внутреннего маркетинга персонала (см.Приложение АТаблица 1).

Затем рассмотрим цели внутрикорпоративного маркетинга.

**Главная цель** внутреннего маркетинга персонала – это сохранение персонала[3;5].

В общем виде цели внутреннего маркетинга должны содержать в себе две группы: общие и специфические (см.рисунок 16).

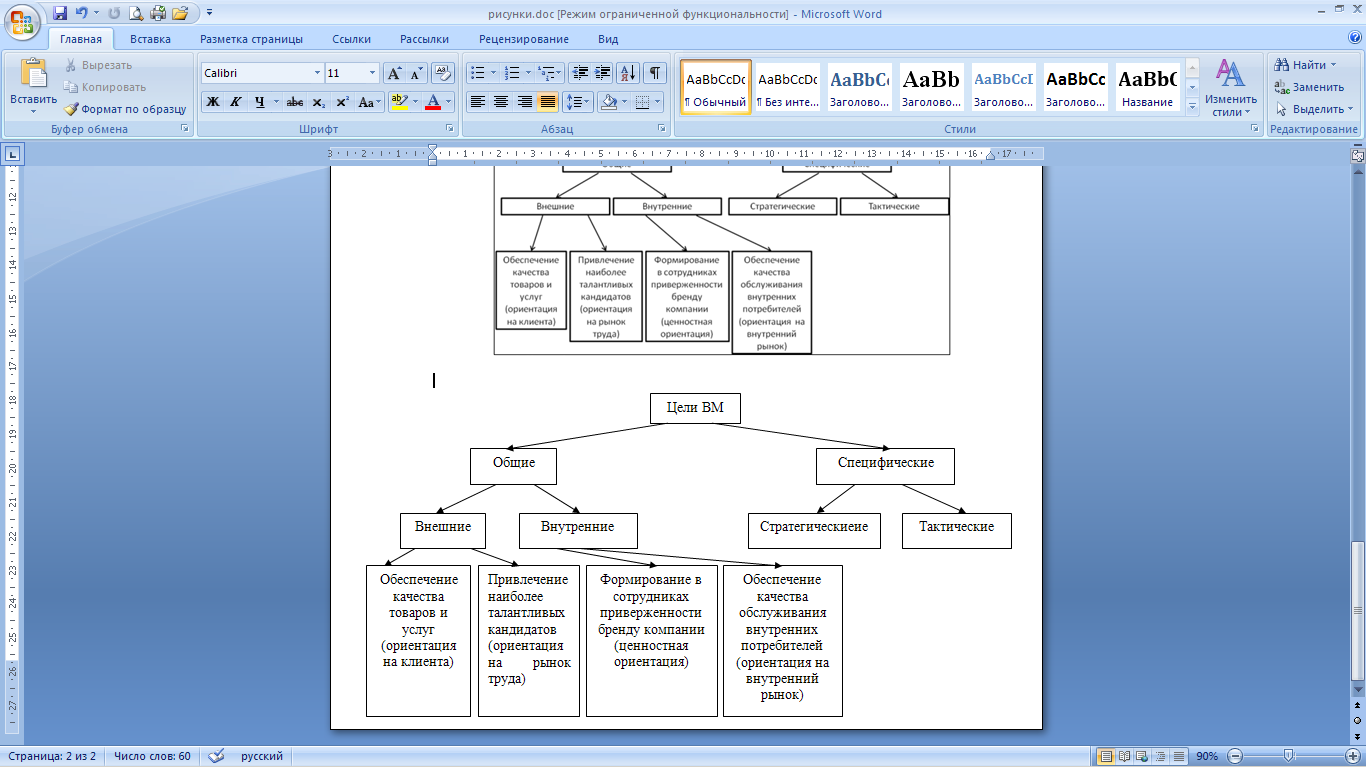


Рисунок 16- Классификация целей внутреннего маркетинга

**Общие цели** внутреннего маркетинга, в свою очередь, можно разделить на внешние и внутренние, причем первая группа целей (внешние) является, по сути, косвенной, т.к. объектом внутреннего маркетинга являются уже работающие в компаниисотрудники и внутренние потребители.

**К внешним целям** относится:обеспечение необходимого уровня качества товаров и услуг и привлечение наиболее талантливых кандидатов с рынка труда, то есть рост конкуренции усилил борьбу не только за клиента, но и за ценные кадры.

**К внутренним целям относится:**формирование в сотрудниках приверженности к бренду компании, а также обеспечение качества обслуживания внутренних потребителей, которое позволяет увеличить их удовлетворенность и, в конечном счете, удовлетворенность внешних потребителей.

**Специфические цели**, в свою очередь, делятся на стратегические и тактические, и определяются природой внутреннего продукта (соответственно, стратегического или тактического), т.е. теми изменениями, которые внедряются в компании. В качестве примера тактической цели мы можем привести достижение соответствия качества обслуживания потребителей новым стандартам.

Для того чтобы компания могла выдержать конкуренцию в суровых рыночных условиях и быть привлекательной для клиентов, необходимо создать все необходимые для персонала условия функционирования. Создать такие условия функционирования персонала можно только, интегрировав всю систему маркетинга, включающую в себя и внутренний маркетинг, в систему производства, сбыта и, самое важное, в систему кадровой политики.

Добиться клиентоориентированности персонала можно с помощью различных **методов**, которых насчитывается достаточно большое количество и по своей сущности они разнообразны. В связи с многообразием методов внутреннего маркетинга, возникает объективная необходимость в их классификации.

Существует самый простой способ классификации, основанный на разделении методов в зависимости от рода потребности персонала, которую они позволяют удовлетворить. Данного метода классификации придерживаются такие ученые, как Н.И. Ивашкова, И.А.Гончарова, В. Надеждина и др.[20].

Упрощенно, используя данный подход можно выделить следующие группы методов внутреннего маркетинга [19]:

1. материальные финансовые методы – поощрения, непосредственно влияющие на размер оплаты труда (например, премии, бонусы и пр.);
2. материальные нефинансовые методы - стимулы, не связанные непосредственно с оплатой труда (например, бесплатное питание, подарки);
3. нематериальные нефинансовые методы - мероприятия, способствующие развитию сотрудников, построению отношений с ними, направленные на создание благоприятной «внутренней среды» организации (общий праздник, тренинги и пр.).

Безусловно, такая классификация важна, потому что она позволяет выявить и применить те методы внутрикорпоративного маркетинга, которые в наибольшей степени соответствуют характеристикам целевой аудитории (той или иной группе сотрудников).

Рассмотренная классификация методов, позволяет не только упорядочить существующие методы, но и акцентировать внимание на необходимость соответствия методов воздействия на персонал характеристикам целевого сегмента программы. Но, несмотря на достоинства данной классификации, она фактически рассматривает методы одного уровня, что нередко приводит к неправильному пониманию внутреннего маркетинга как совокупности отдельных не связанных друг с другом мероприятий.

Подход к классификации методов, предложенный С.Дрейком и Ю.П. Соловьевой отчасти позволяет решить данную проблему[16;67]. Исследователи условно делят методы внутреннего маркетинга на две группы:

1. Методы стратегического уровня, которые представляют собой целенаправленный процесс создания внутренней среды организации, способствующей формированию общих ценностей персонала и, в первую очередь, его клиентоориентированности, за счет чего, в конечном итоге, происходит достижение общих целей компании.
2. Методы тактического уровня, направленные на решение краткосрочных специфических задач, облегчающих достижение общей цели. Согласно данному подходу, все тактические методы внутреннего маркетинга должны быть направлены на реализацию стратегических задач, что, в итоге, должно приводить к достижению общей цели внутреннего маркетинга и не противоречить друг другу.

Сравнивая два подхода к классификации методов внутреннего маркетинга, можно отметить, что первый подход рассматривает только методы тактического уровня, тогда как методы стратегического – не отражены. В результате сравнения, можно сказать, что первая классификация методов внутреннего маркетинга является неполной, но, с другой стороны, второй подход к классификации дает очень общее представление о методах, не конкретизируя их, и не приводит детализированный обзор существующих методик. Объединив эти два подхода воедино, можно устранить указанные недостатки, и, в результате чего, можно получить систематизированный подход существующих методов внутреннего маркетинга.

Классификация методов внутреннего маркетинга, в которой объединены два вышеописанных подхода, приведена на рисунке 17[19].

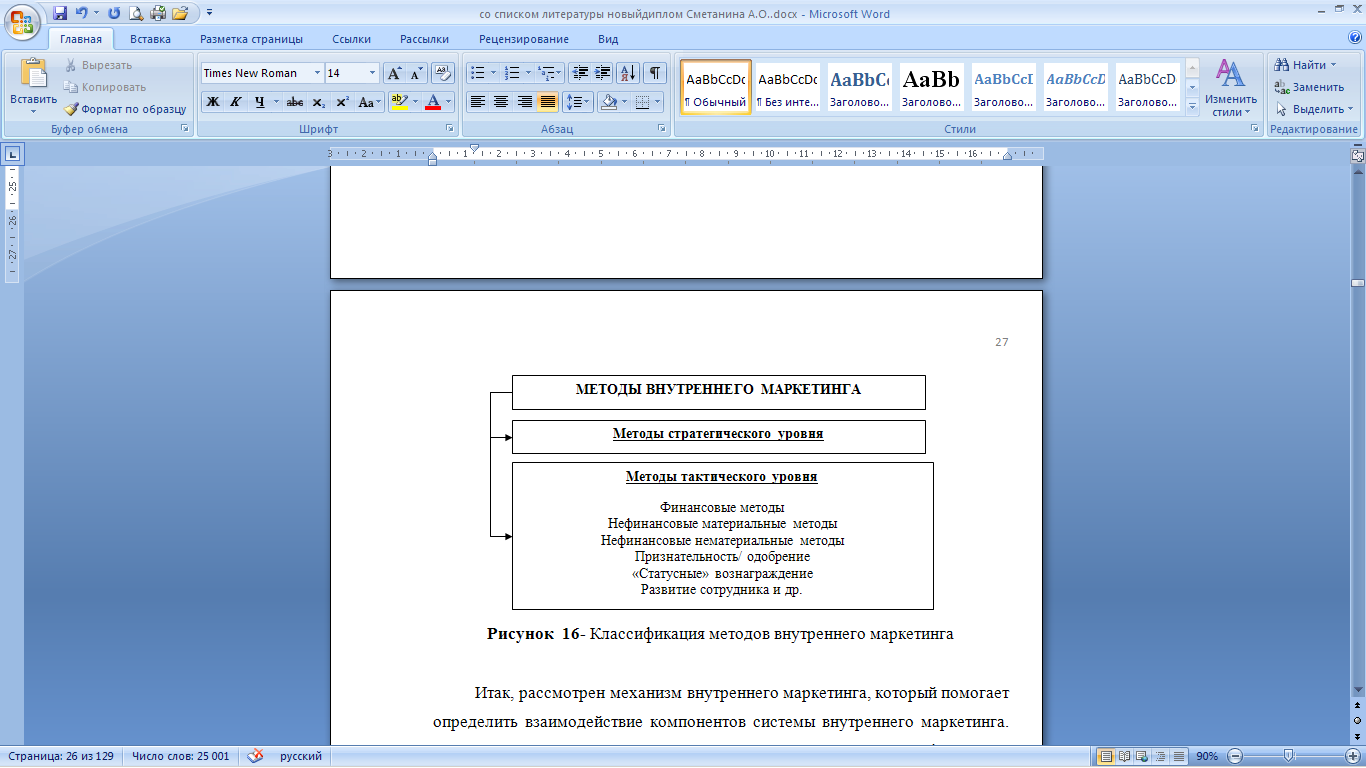


Рисунок 17-Классификация методов внутреннего маркетинга

Итак, рассмотрен механизм внутреннего маркетинга, который помогает определить взаимодействие компонентов системы внутреннего маркетинга. Помимо этого, исследованы цели внутреннего маркетинга, его функции и методы, позволяющие внедрить внутрикорпоративный маркетинг в систему управления организацией.

## Внутренний маркетинг как механизм интеграции функций маркетинга и управления человеческими ресурсами

Ключевая роль внутреннего маркетинга заключается в координировании внутренней и внешней деятельности компании. Поэтому компаниям необходимо формировать целостные системы управления внутренним маркетингом, которые бы позволяли интегрировать деятельность всех подразделений, направленные на формирование в сотрудниках приверженности бренду своей компании и способствующие тому, чтобы каждый сотрудник понимал взаимосвязь между тем, что делает он сам и компания в целом, и тем, как это отражается на взаимоотношениях с клиентами и финансовых результатах. При этом отдельные мероприятия внутреннего маркетинга смогут создать определенные предпосылки к достижению желаемых результатов, однако конечные результаты в полном объеме достигнуты не будут (особенно проблематичным представляется их достижение в долгосрочной перспективе).

Внутренний маркетинг позволяет повысить эффективность реализации корпоративных и функциональных стратегий. В этой связи российским компаниям необходимо формировать целостные системы управления внутренним маркетингом.

В основании проведенного исследования кандидатом экономических наук Е.К. Пантелеевой в октябре-ноябре 2010г., было высказано мнение о том, что внутренний маркетинг призван способствовать решению широкого спектра управленческих задач[49]. Как видно из рисунка18, внутренний маркетинг может способствовать решению разных типов задач, которые традиционно относились к различным функциональным областям, в частности, к управлению человеческими ресурсами и к маркетингу.

Рисунок 18-Распределение ответов на вопрос «Решению каких управленческих задач, по Вашему мнению, может способствовать внутренний маркетинг»?

Вышесказанное подтверждает необходимость комплексного подхода к планированию и реализации мероприятий внутреннего маркетинга и формирования работоспособной системы внутреннего маркетинга.

На основании разработанной кандидатом экономических наук Е.К. Пантелеевой модели системы управления внутренним маркетингом, можно выделить следующие основные элементы: управляющий блок (команда внутреннего маркетинга), управляемый блок, состоящий их 12 двух групп управляемых объектов, механизмов управляющей и обратной связи (см.рисунок 19)[[1]](#footnote-2).

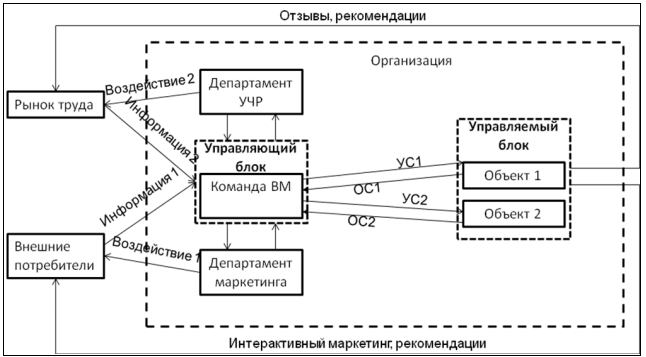


Рисунок 19-Модель системы управления внутренним маркетингом

К ключевым относятся только те механизмы, в которых существует непосредственное (прямое) участие внутреннего маркетинга.

Управляющий блок в модели представлен командой внутреннего маркетинга, исполняющей традиционные функции менеджмента: планирование, организация, лидерство и контроль.

В управляемый блок входят две группы объектов: объект 1 – сотрудники организации (то есть каждый индивидуальный сотрудник организации), объект 2 – группы сотрудников (то есть функциональные подразделения и т.п.). УС1 – это механизм вовлечения сотрудников в ценности бренда, т.е. воспитание сотрудников, ориентированных на потребителя и на содействие в достижении рыночных целей компании. Также УС1 может включать механизм передачи коммуникационных сообщений, поддерживающий стратегические и/или тактические преобразования в компании. Обратная связь 1 может быть получена командой внутреннего маркетинга в различной форме, от информации об изменении потребностей сотрудников до предложений и рекомендаций от сотрудников по широкому спектру вопросов (например, предложения по изменению графика работы, предложения по улучшению качества обслуживания внешних потребителей и т.п.).

УС2 – это механизм выстраивания внутренних взаимодействий (внутренний поставщик-внутренний потребитель), целью которого является повышение качества обслуживания внутренних потребителей. Также как и УС1, УС2 может включать механизм передачи коммуникационных сообщений, поддерживающий стратегические и/или тактические преобразования в компании. Обратная связь 2 может быть получена командой ВМ в форме информации о требованиях внутренних потребителей к качеству предоставляемых внутренними поставщиками товаров и услуг и об оценке текущего уровня качества и т.д. В модель включены два внешних элемента: рынок труда и внешние потребители, которым соответствуют два внутренних элемента: департамент маркетинга и департамент управления человеческими ресурсами. В модели предполагается наличие кооперационных связей этих департаментов с командой внутреннего маркетинга, обеспечивающей координацию деятельности, направленной на внешние рынки.

Внешние элементы можно одновременно рассматривать как вход и выход модели системы управления внутренним маркетингом. С одной стороны, для принятия обоснованных решений в области внутреннего маркетинга компании нужна информация (вход системы): соответственно, информация 1 - данные о требованиях потребителей к качеству товаров и услуг и их ожиданиях, опыте их взаимодействия с сотрудниками компании и восприятии корпоративного бренда; и информация 2 - о состоянии рынка труда и предложениях компаний, привлекающих кандидатов с этого рынка (конкуренция за кадры), и восприятии бренда работодателя.

С другой стороны, эффективная работа системы позволяет сформировать привлекательные предложения для внешних потребителей (воздействие 1) и для рынка труда (воздействие 2), что должно позволить повысить уровень удовлетворенности внешних потребителей, привлечь на работу в компании наиболее талантливых сотрудников (выход системы) и, в конечном счете, улучшить финансовые показатели деятельности компании.

Итак, рассмотрена модель системы управления внутренним маркетингом, позволяющая интегрировать деятельность всех подразделений с целью формирования приверженности сотрудника бренду компании, а также воспитание в нем понимания воздействия его деятельности на ценность услуги и результаты деятельности организации.

# Анализ элементов системы управления внутреннего маркетинга МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11

## Д**екомпозиция модели бизнес-процессов системы внутреннего маркетинга МБОУ ДОД СДЮШОР №11**

Применение процессного подхода к управлению организацией позволяет: обеспечить ясность всех операций, эффективно управлять операционными издержками, легко определять ключевые процессы и управлять ими, а значит и результатами деятельности компании, определять разрозненные действия функциональных подразделений, повышать эффективность горизонтальных связей между структурными подразделениями предприятия и т.п.[71].

Построение процессной модели СДЮСШОР № 11 начинается с детального анализа каждого бизнес-процесса, входящего в непрерывную цепочку данной процессной модели (см.Приложение Б Таблица 1). При этом каждый бизнес-процесс должен быть количественно измерим.

Схематичное построение процессной модели детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва (см.рисунок 20).

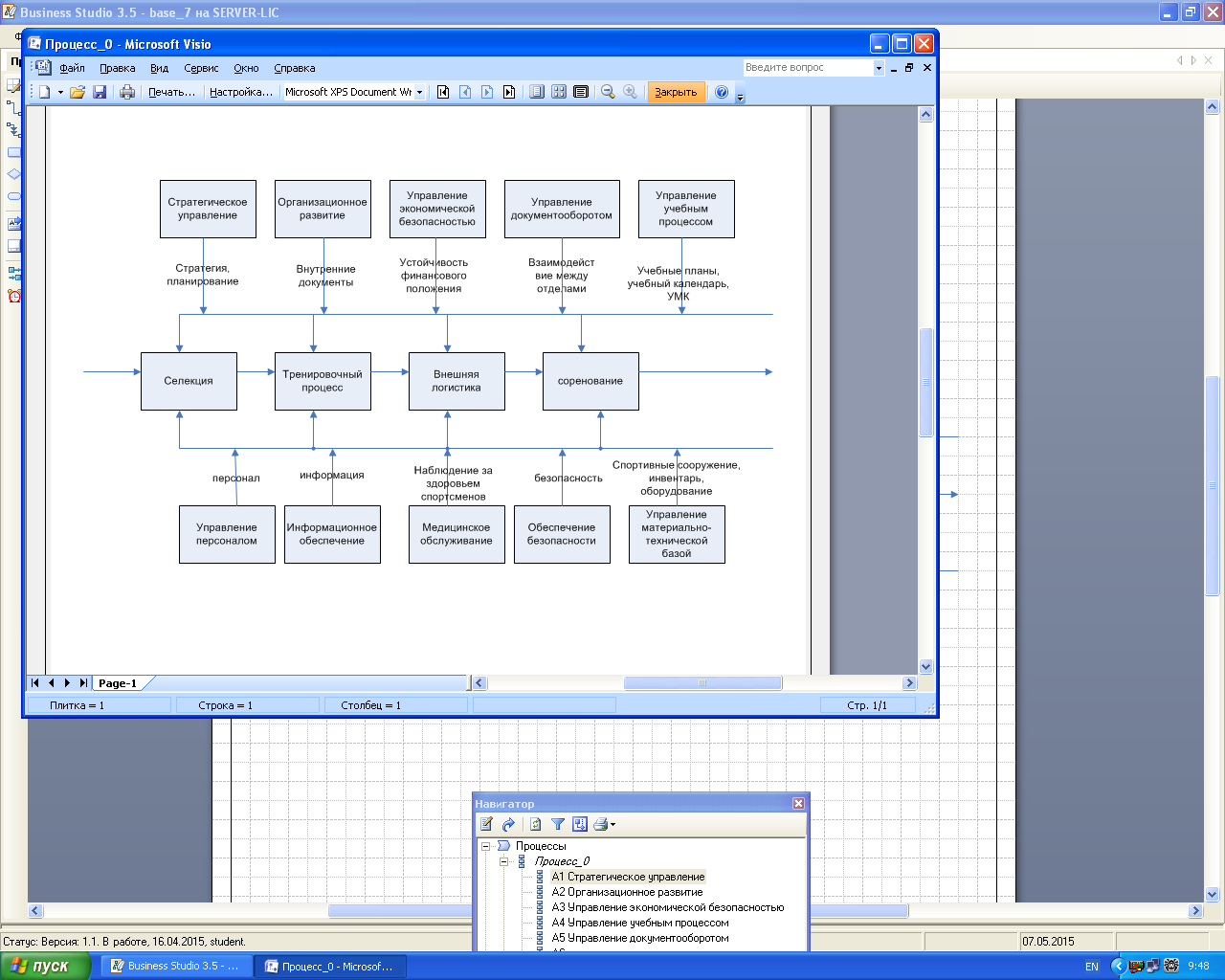


Рисунок 20-Процессная модель СДЮСШОР

Проанализировав процессную модель СДЮСШОР, можно сделать вывод, что в деятельности спортивной школы не развита система управления внутренним маркетингом (СУВМ), которая способна улучшить деятельность учреждения, благодаря повышению эффективности всех показателей деятельности организации за счет повышения лояльности, вовлеченности, приверженности, а также клиентоориентированности персонала.

Для более подробного анализа СУВМ используется методология функционального моделирования IDEF0 — это технология описания системы в целом как множества взаимозависимых действий, или функций [24].

Модель бизнес-процесса «внутренний маркетинг» представлена на рисунке 21.

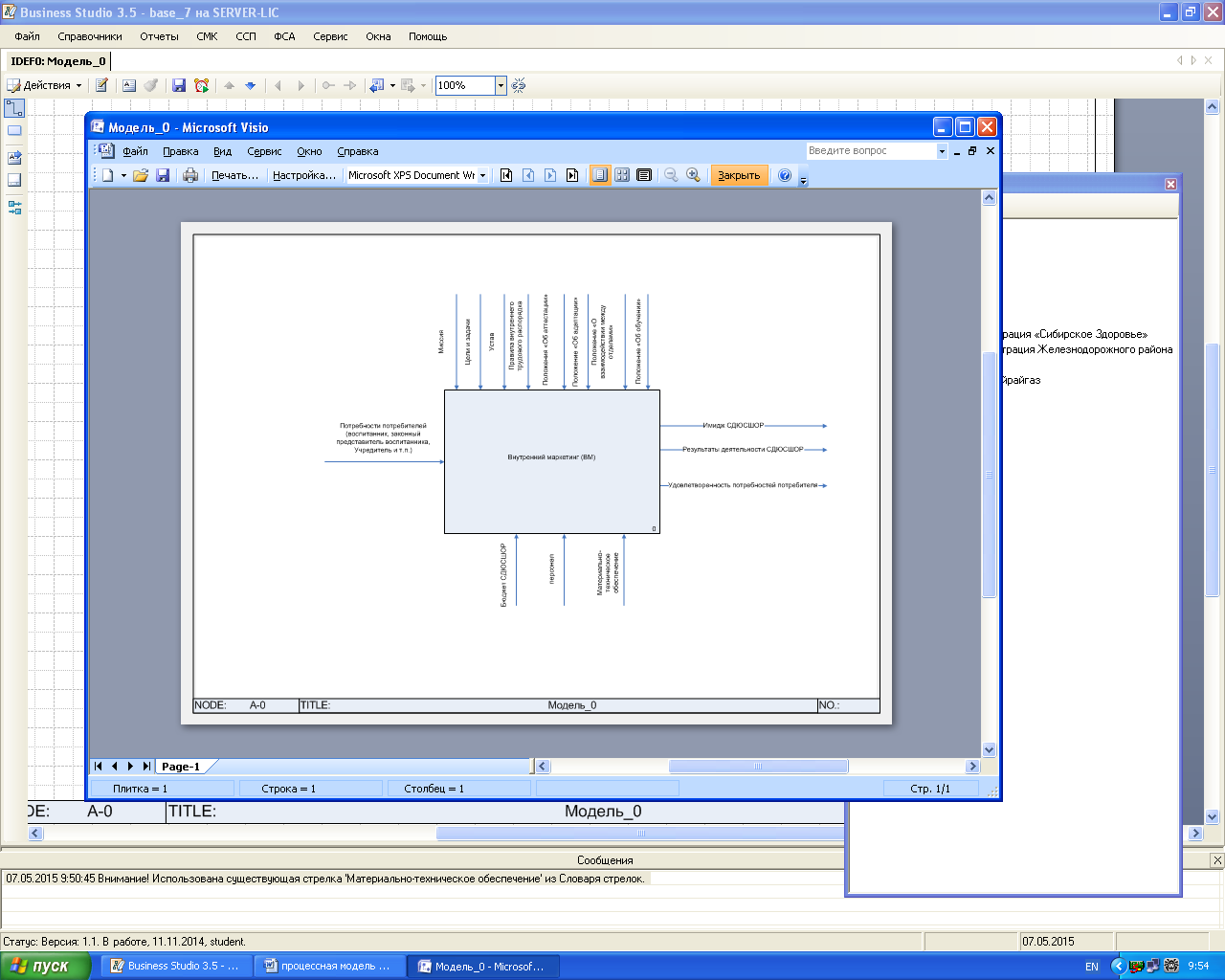


Рисунок 21-Контекстная диаграммаIDEF0

Декомпозиция бизнес-процесса, представляющая собой систему взаимосвязанных подпроцессов, образующих целостную систему, обладающую синергетическим эффектом, отображена на рисунке 22.

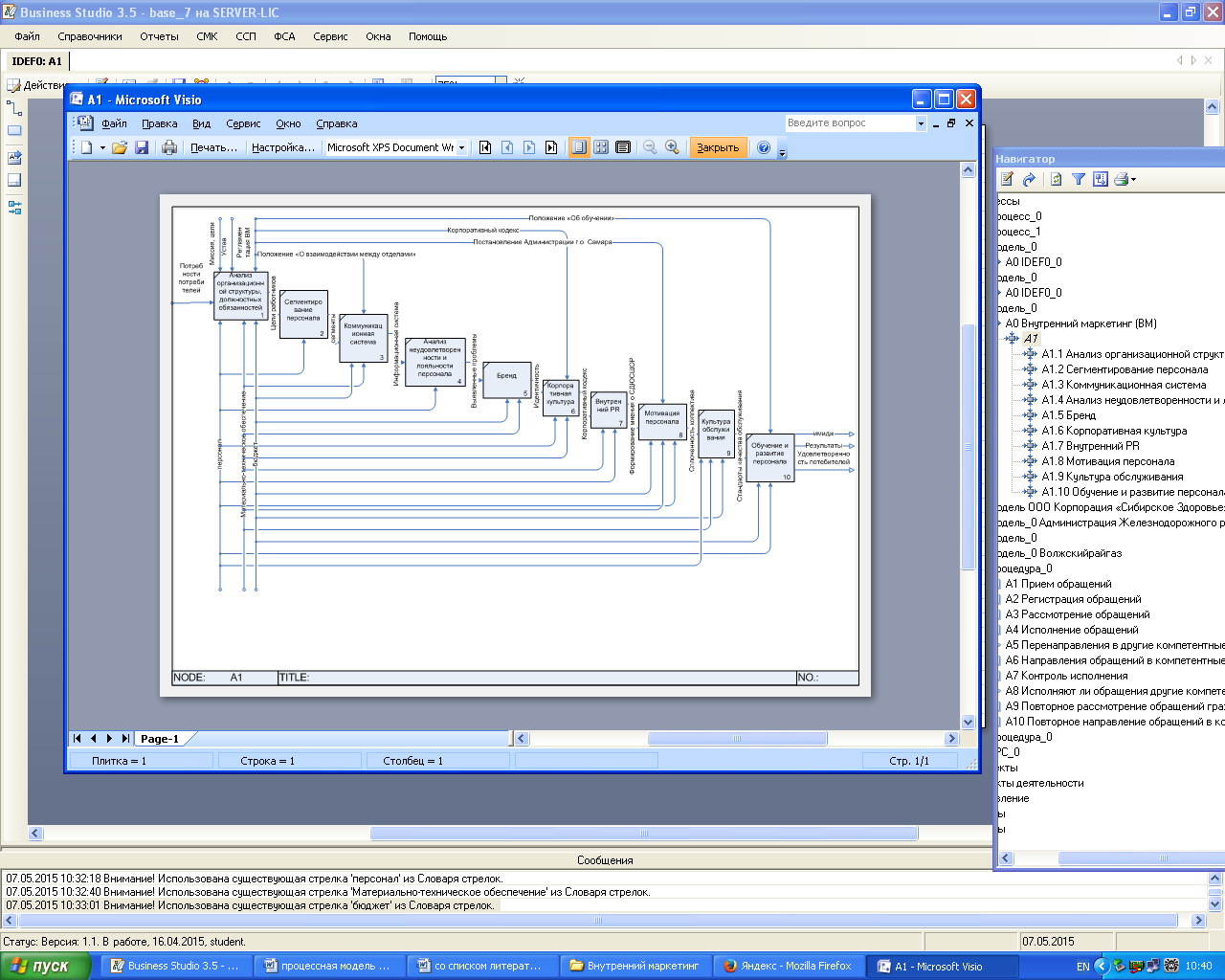


Рисунок 22- Декомпозиция бизнес-процесса внутренний маркетинг

Построенная декомпозиция бизнес-процесса позволяет не только понять, какие компоненты входят в процесс внутреннего маркетинга, но и проанализировать каждый компонент системы.

## 2.2.Сегментирование персонала СДЮСШОР №11

Для того чтобы верно разработать систему внутреннего маркетинга, персонал организации необходимо сегментировать, то есть разделить на отдельные категории, которые отличаются друг от друга по своим функциональным обязанностям, предпочтениям и стажу работы.

Рассмотрим категории персонала, работающие в детско-юношеской школе олимпийского резерва № 11. Категории персонала разграничены на основании должностных обязанностей, выполняемых сотрудниками, и целей, стоящих перед каждым сегментом персонала.

**Первая категория**- это топ– менеджмент, то есть директор бюджетной организации. Директор – это ключевая фигура в организации, на которой завязаны все бизнес-процессы, протекающие в спортивной школе. От его заинтересованности, небезразличия и компетенции зависит эффективность работы детско-юношеской спортивной школы. Его цель: повышение престижности спортивной школы, высокая заработная плата, увеличение количества воспитанников спортивной школы, ставших призерами соревнований различного уровня, повышение конкурентоспособности СДЮСШОР, возможность постоянного обучения (повышение квалификации); доверие учредителя, медицинское обслуживание.

**Вторая категория** – это руководители подразделений. Персонал данной категории также является ключевым, так как его очень сложно найти на рынке труда. Персонал данной категории возглавляет и контролирует качество бизнес-процессов, протекающих в СДЮСШОР № 11. Мотивационные цели, стоящие перед руководителями подразделений: высокая заработная плата, возможность обучения, возможность стажировки в других спортивных школах олимпийского резерва, стабильность, одобрение руководителя, хорошие условия труда.

К **третьей категории** относится функциональный персонал, выполняющий, как следует из названия, различные функции, обусловленные должностными инструкциями. Главными целями данного персонала является: стабильная и высокая заработная плата, социальные гарантии, интересная работа, хорошие условия труда.

К **четвертой категории** относится педагогический персонал: стабильный доход, для иногородних тренеров – обеспечение апартаментами, увеличение количества воспитанников, ставших призерами соревнований различного уровня, обеспечение тренеров всем необходимым для выполнения учебно-тренировочной работы (материально-техническая база, отвечающая требованиям безопасности), возможность повышения квалификации и возможность посещения мастер– классов, проводящихся тренерами по виду спорта более высокого класса, а для специалистов-тренеров с большим стажем и уровнем компетенции должна быть предоставлена возможность не только посещать мастер-классы других мастеров этого вида спорта, но и самим проводить мастер-классы, престижность спортивной школы, медицинское обслуживание.

К **пятой категории** относится обслуживающий персонал школы олимпийского резерва № 11, который преследует следующие цели: стабильная заработная плата, премия за хорошее выполнение работы, возможность работы по совместительству, обеспечение персонала нужным инвентарем и расходными материалами, предоставление социальных гарантий.

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

Во внутреннем маркетинге обычно анализируется лишь контактный персонал, задействованный в непосредственном общении с клиентом, так как именно от исполнителя («автора») услуги зависит то, как воспримет эту услугу потребитель. Но для обеспечения эффективной работы в области внутрифирменного маркетинга, необходимо, чтобы все сегменты (категории) персонала, в том числе и неконтактный персонал, были задействованы в нем, то есть каждый сотрудник, начиная с директора детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва, должен быть ориентирован на клиента. Так, например, в стандарте качества ISO 9001-2014 «Системы менеджмента качества. Требования» в п.5.2. «Ориентация на потребителя» четко прописано, что высшее руководство должно обеспечивать определение и выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворенности», то есть вся деятельность в области управления качеством ориентирована на клиента, а именно высшее руководство должно понимать, что требуется от организации, для того чтобы клиент остался доволен продукцией или услугой[11]. При этом каждый сотрудник должен осознавать, что он является, так называемым, носителем качества и то, насколько качественно он выполняет свои должностные обязанности, зависит конечный продукт –услуга.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что каждый сотрудник спортивной школы должен быть вовлечен в процесс внутреннего маркетинга, так как от того, насколько работник доволен условиями работы, зависит его вклад в ценность услуги.

## 2.3. Исследование внутреннего маркетинга методом Marketing & Communications Agency (MCA) в МБОУ ДОД СДЮСШОР №11

Метод исследования внутреннего маркетинга Marketing&CommunicationsAgency позволяет исследовать отношение сотрудников к организации и в какой-то мере оценить уровень понимания персоналом намерений и целей организации, его преданности по отношению к этим намерениям и целям на эмоциональном и интеллектуальным уровнях [36].

Исследование внутреннего маркетинга методом «Marketing&CommunicationsAgency» показало нижеперечисленные результаты по интеллектуальным и эмоциональным показателям (см.Приложение Б Таблица 2).

На рисунке 23 показан результат опроса респондентов по показателям интеллектуального индикатора.

Рисунок 23-Процент респондентов несогласных с показателями интеллектуального индикатора

По результатам оценки персонала интеллектуального индикатора можно сделать следующие выводы: 70,6% функционального персонала и 13% обслуживающего персонала видят проблему в понимании того, что они должны сделать для того чтобы СДЮСШОР достигла своей цели, 82,4% функционального персонала и 26,1% обслуживающего считают, что у них не хватает навыков и знаний для выполнения тех работ, которые им поручены, 58,8% функционального персонала, 48,4% педагогического персонала и 56,5% обслуживающего персонала не понимает, как их работа влияет на успехи организации, 78,3% обслуживающего персонала и 64,7% функционального персонала не знают, какой вклад они вносят в достижении целей организации; у 82,6 % обслуживающего персонала и 41,2% функционального нет ясного видения организации и направления ее развития.

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

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

На рисунке 24 показан результат опроса респондентов по показателям эмоционального индикатора.

Рисунок 24-Процент респондентов несогласных с показателями эмоционального индикатора

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

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

## Анализ персонала методом внутреннего маркетинга «Важность-исполнение»

На сегодняшний день наиболее разработанным и предпочтительным из всех описанных в литературе методов для оценки удовлетворенности (следовательно, и оценки эффективности внутреннего маркетинга) является метод анализа «важность-исполнение», адаптированный Новаторовым Э.В. для внутреннего маркетинга [54]. Данный метод был разработан зарубежным ученым Герцбергом в конце 1970-х гг. для измерения удовлетворенности потребителей.

В данном случае используется полный перечень мотивационных атрибутов работы, разработанных Герцбергом, включающий две группы факторов:

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

* 1. иметь больше свободы на работе;
  2. иметь хорошие отношения с руководителем и сослуживцами;
  3. иметь возможность для профессионального роста;
  4. иметь хорошие рабочие условия;
  5. получать хорошую заработную плату;
  6. помогать своей фирме в достижении целей;
  7. иметь продвижение по службе;
  8. быть частью своей рабочей группы;
  9. иметь стабильную и надежную работу;
  10. быть информированным о результатах своей работы.

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

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

Проведем анализ «Важность-исполнение» сегментов СДЮСШОР, и выявим, какие рабочие атрибуты для них важны и как они исполняются руководством спортивной школы.

Результаты анализа «Важность-исполнение» сегмента «руководители подразделений» представлены на карте оценки атрибутов (см.рисунок 25).

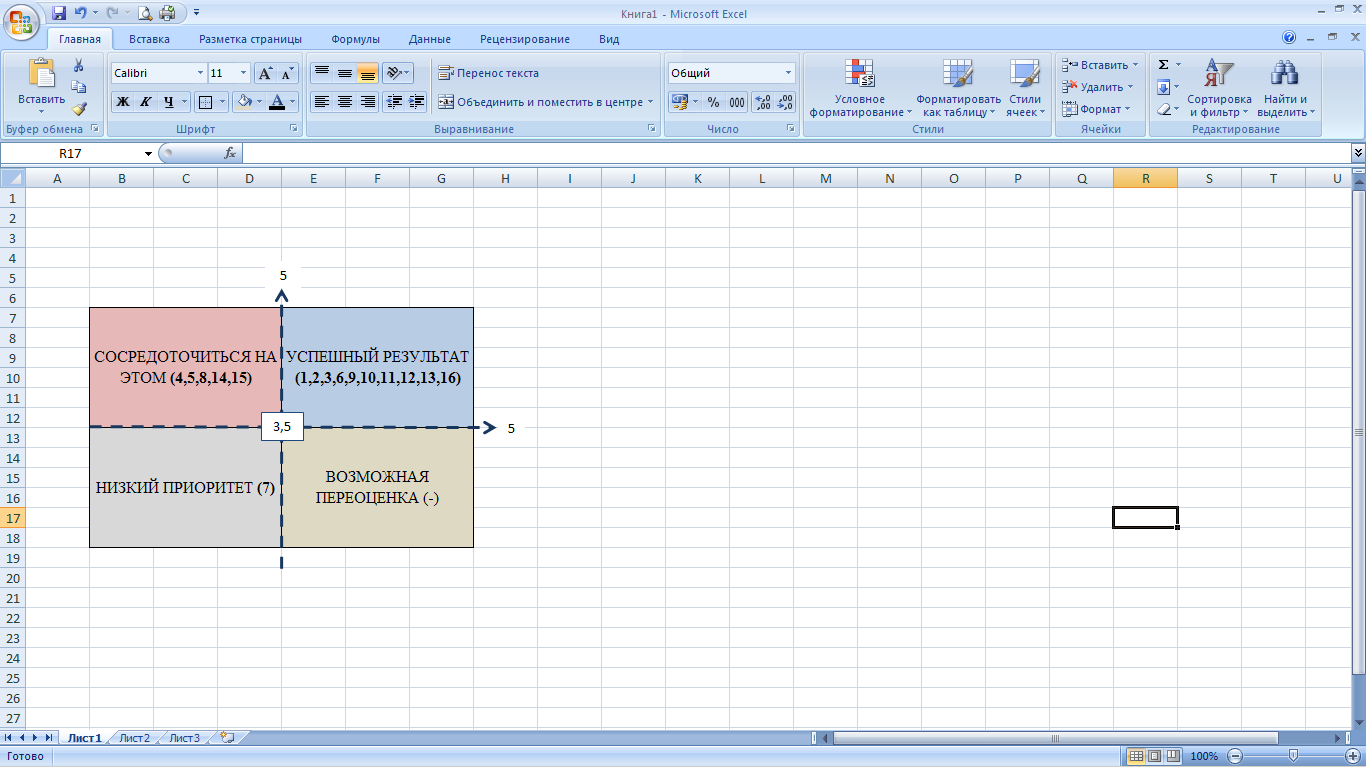


Рисунок 25-Карта оценки рабочих атрибутов сегмента «руководители подразделений»

Исследование сегмента № 2 «руководители подразделений» показало наличие таких проблем в исполнении рабочих атрибутов, как: работники, хотят получать хорошую заработную плату(5), хотят быть частью «команды»(8), хотят иметь возможность получать новые знания и навыки(14), а также желают быть по достоинству оцененными своим руководством(15) и работать в хороших условиях(4).Персонал, относящийся к этому сегменту, считает, что все ранее перечисленные рабочие атрибуты недостаточно исполняются руководством СДЮСШОР № 11.

Анализ сегмента № 3 «функциональный персонал» методом «Важность-исполнение» показал результаты, отображенные на рисунке 26.

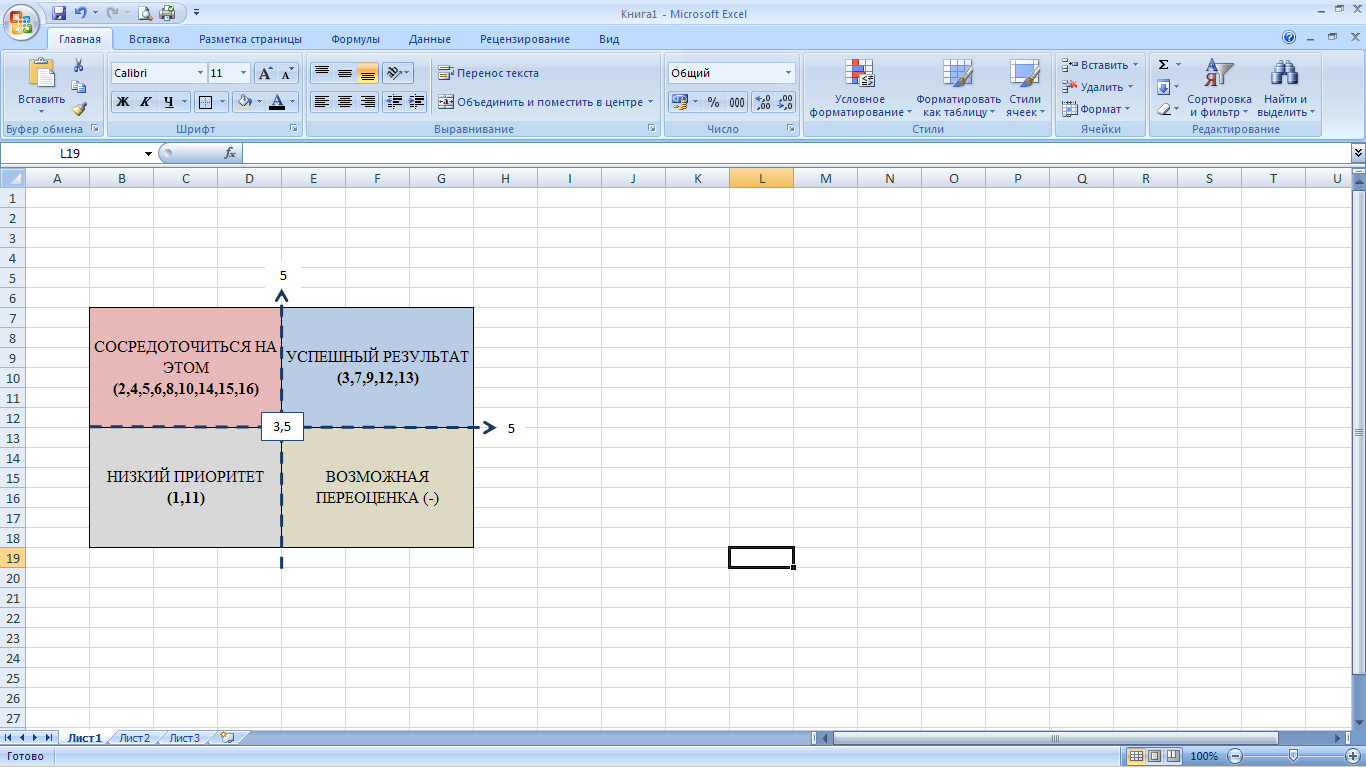


Рисунок 26- Карта результатов анализа рабочих атрибутов сегмента «функциональный персонал»

Исследование данного сегмента показало, что для персонала сегмента № 3 важно помогать своей организации достигать поставленных целей (6), важно получать хорошую заработную плату за свою деятельность (5), важно проходить обучение (14), работать в хороших условиях(4), иметь хорошие отношения с коллективом (2), быть частью группы (8), важно быть оцененным по достоинству(15), а также быть информированным о результатах своей деятельности(10) и участвовать в принятии управленческих решений(16), но эти атрибуты не исполняются в СДЮСШОР должным образом.

Анализ «Важность-исполнение», проведенный в сегменте № 4, дал результаты, отображенные на рисунке 27.

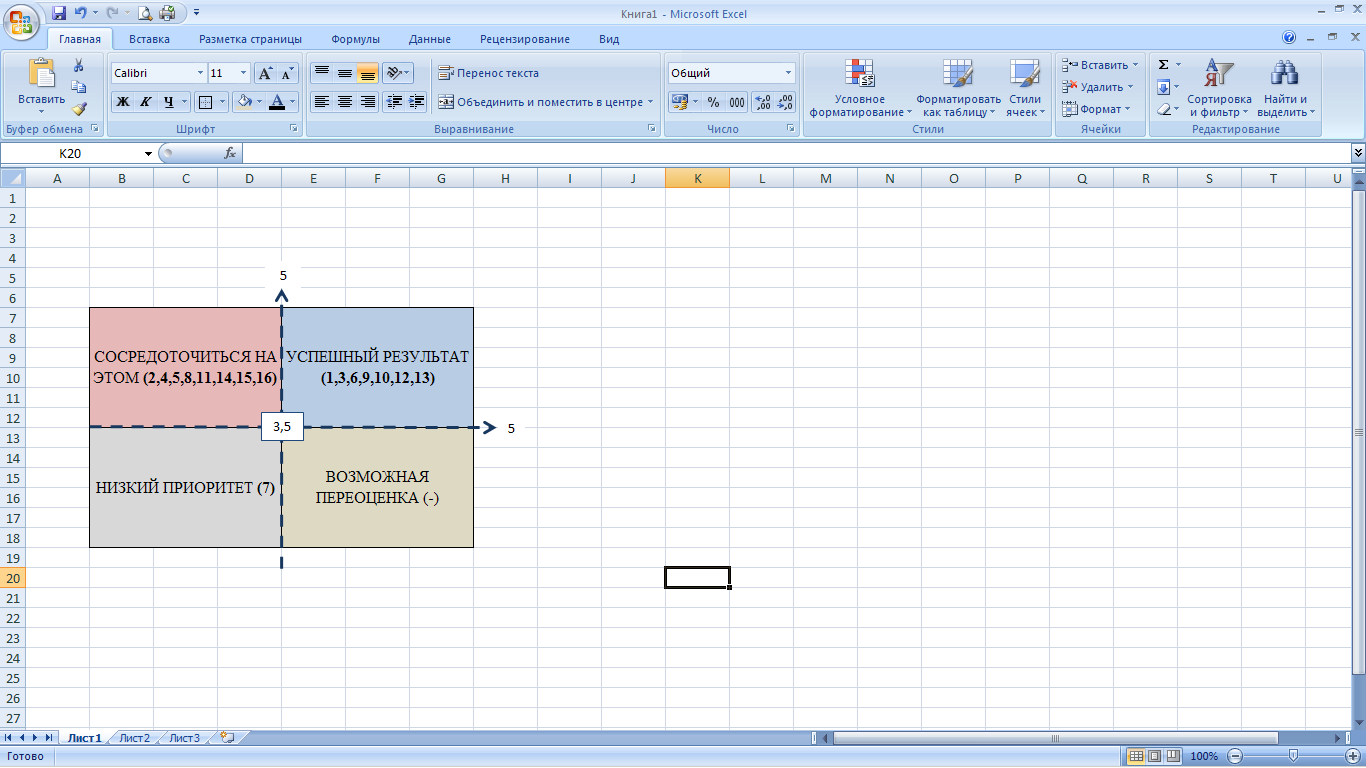


Рисунок 27-Карта результатов анализа рабочих атрибутов сегмента «педагогический персонал»

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

Сегмент № 5 «обслуживающий персонал» также прошел исследование методом «Важность-исполнение», результаты которого отображены на рисунке 28.

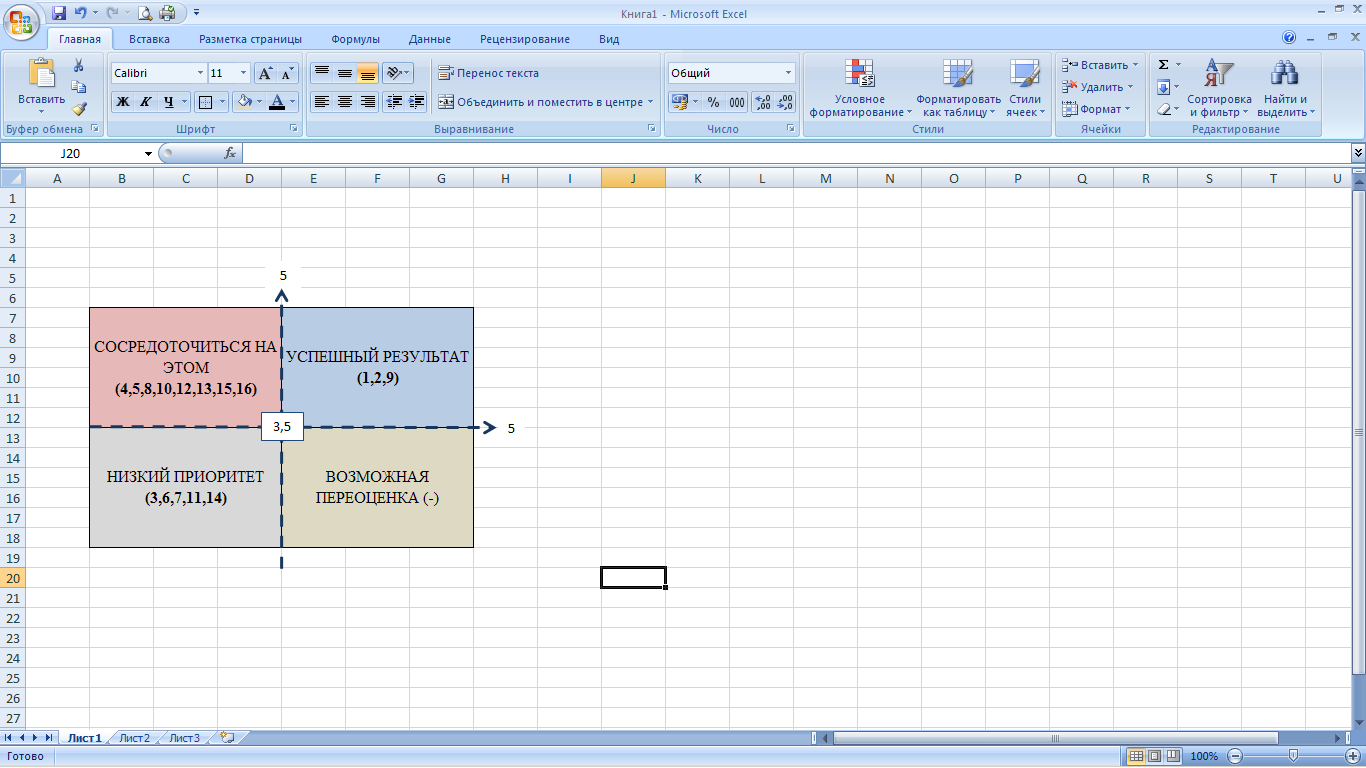


Рисунок 28- Карта результатов анализа рабочих атрибутов сегмента «обслуживающий персонал»

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

После того, как был проведен анализ «Важность-исполнение», который позволил выделить те рабочие атрибуты, которые нуждаются в исполнении руководством спортивной школы, была оценена важность рабочих атрибутов, находящихся на карте оценки атрибутов в квадрате «Сосредоточиться на этом», исходя из количества работников, отметивших необходимость выполнения этого атрибута (см.Приложение Б Таблица 3).

Благодаря графику Парето, можно определить наиболее важные рабочие атрибуты (см.рисунок 29).

Рисунок 29-АВС-анализ рабочих атрибутов

Исходя из рисунка29 можно сделать вывод о том, что наиболее важными рабочими атрибутами являются те, что попадают в группу А (доля с нарастанием до 50%), а остальные, попадающие в группу В (доля с нарастанием от 50% до 80%) и группу С (доля с нарастанием от 80% до 100%) менее важны для персонала спортивной школы.

Итак, для каждого сегмента важен свой набор рабочих атрибутов. Наиболее важными рабочими атрибутами для всех сегментов персонала СДЮСШОР № 11, требующего незамедлительного решения, так как попадают, согласно АВС-анализу в группу А, являются: хорошие условия работы, быть частью рабочей группы, достойная оценка работы руководителем спортивной школы. А также важными являются атрибуты, попадающие в группу В: хорошая заработная плата, участие в принятии управленческих решений, обучение и хорошие отношения с руководителем и сослуживцами.

## Анализ лояльности персонала

Одна из важнейших целей маркетинга в любой организации – достижение удовлетворенности и лояльности клиента. Главная задача внутреннего маркетинга заключается в достижении удовлетворенности и лояльности персонала организации.

Одна из наиболее известных методик измерения лояльности персонала – OrganizationalCommitmentQuestionnaire (OCQ) – была разработана зарубежным ученым Р. Маудзем и его коллегами. В методике используется 7-балльная шкала. 7-балльная шкала для вопросов под №№ 1,2,4,5,6,8,10,13,14: 1-2-«абсолютно не согласен», 2,1-3- «не согласен»,3,1-4-«скорее не согласен», 4,1-5- «не имею определенного мнения», 5,1-6- «скорее согласен», 6,1-7- «абсолютно-согласен». 7-балльная шкала для вопросов под №№ 3,7,9,11,12,15: 1-2- «абсолютно согласен», 2,1-3- «скорее согласен», 3,1-4- «не имею определенного мнения», 4,1-5- «скорее согласен», 5,1-6- «не согласен», 6,1-7- «абсолютно не согласен»[15].

СпомощьюметодикиOrganizationalCommitmentQuestionnaire был исследован персонал спортивной школы на предмет его лояльности по отношению к СДЮСШОР № 11. Результаты исследования представлены в таблице 4.

Таблица 4- Результаты исследования лояльности персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Утверждение | Среднее значение | Значение |
| 1.Я готов работать сверхурочно на благо организации | 3,37 | Скорее не согласен |
| 2.Я рассказываю моим друзьям как хорошо работать в СДЮСШОР № 11 | 3,13 | Скорее не согласен |
| 3.Я не сильно предан организации | 4,38 | Скорее не согласен |
| 4.Я согласен почти на любую работу, чтобы остаться в СДЮСШОР № 11 | 3,14 | Скорее не согласен |
| 5.Я нахожу, что мои ценности и ценности организации совпадают | 5,08 | Не имею определенного мнения |
| 6.Я горжусь тем, что могу сказать «Я- часть организации» | 4,85 | Не имею определенного мнения |
| 7.Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже | 1,83 | Абсолютно согласен |
| 8.Ради организации я готов повышать производительность своего труда | 3,23 | Скорее не согласен |
| 9.Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации | 3,57 | Не имею определенного мнения |
| 10.Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу | 4,73 | Не имею определенного мнения |
| 11.Преданность организации вряд ли сулит мне много выгод | 2,32 | Скорее согласен |
| 12.Часто мне трудно согласиться с политикой организации по каким-либо вопросам | 3,44 | Не имею определенного мнения |
| 13.Я действительно забочусь о судьбе организации | 4,53 | Не имею определенного мнения |
| 14.Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал | 3,70 | Скорее не согласен |
| 15.Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны | 4,48 | Скорее не согласен |

Лояльность всего персонала можно оценить как прагматичная, так как средний балл по всем утверждениям равен 3,72 из возможных 7 баллов, что соответствует уровню «не имею определенного мнения». Персонал работает в СДЮСШОР № 11, так как его устраивает тот объем работы, который он выполняют, и за который он получает вознаграждение в виде заработной платы, но при этом персонал не чувствует гордости за принадлежность к спортивной школе, не чувствует, что он выполняет социально значимую работу. Можно предположить, что если какому-либо работнику предложат работу в другой спортивной школе с лучшими условиями, он покинет спортивную школу. Для того чтобы предотвратить негативный вариант развития событий необходимо исследовать психологический климат в коллективе, имидж школы, мотивацию сотрудников и определить уровень корпоративной культуры в учреждении.

## Исследование корпоративной культуры

Корпоративная культура – это выработанная в процессе совместной трудовой деятельности профессионального сообщества система программ деятельности, поведения и общения, выступающих гарантом воспроизводства данной деятельности при постоянно меняющихся внешних условиях социальной среды» [30;33;69;84].

Корпоративная культура состоит из следующих компонентов: история и традиции, философия, психологический климат, организационные ценности, имидж, нормы и правила поведения, корпоративные коммуникации и стиль управления.

Обратимся к исследованию каждого элемента корпоративной культуры.

* 1. Философия организация – «моральный кодекс поведения в организации», то есть это принципы и нормы организации, которые должны быть достоянием каждого сотрудника[18]. Анализу на предмет наличия четко сформулированной философии в СДЮСШОР № 11 подвергся такой документ как Устав. В ходе исследования выявлено, что четко сформулированная в них философия отсутствует.
  2. Организационные ценности. В словаре С.И.Ожегова ценность определяется как важность, значение, то есть это то, за что мы готовы платить своими деньгами и временем. Путем анализа имеющихся в Учреждении локальных документов и интернет сайта СДЮСШОР № 11 было выявлено, что формулировка ценностей отсутствует.
  3. Правила и нормы поведения. Локальный документ Положение «О профессиональной этике» полностью посвящен нормам и правилам, которые должен соблюдать каждый педагогический работник, но при этом нет документа, который бы регламентировал поведение других сегментов персонала.
  4. История и традиции. Функционирует спортивная школа с 1972 года. За годы ее существования школа подготовила большое количество известных спортсменов таких как: Заблудина Ирина, Кондратьева Наталья, Чуйкова Екатерина, Сараева Анна и т.д. Учитывая тот факт, что школа уже работает более 40 лет, то можно констатировать традиции, сложившиеся внутри школы. Традиции школы состоят в следующем: ведется летопись школы, имеется книга почета самых лучших воспитанников, в начале года все новички принимаются в коллектив спортсменов, произнеся спортивную клятву.
  5. Психологический климат**.** Исследовать психологический климат в коллективе можно с помощью специально разработанного для этого теста под названием «Оценка психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру)».В предложенной таблице (см. таблица 5) представлены противоположные по смыслу пары слов, которые помогают описать психологическую атмосферу в коллективе. Результаты теста приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Оценка психологической атмосферы в коллективе СДЮСШОР № 11

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждение | Балл (Nj) | | | | | | | | Утверждение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Дружелюбие | 9 | 7 | 6 | 10 | 9 | 14 | 15 | 4 | Враждебность |
| Согласие | 7 | 8 | 4 | 20 | 9 | 17 | 4 | 5 | Несогласие |
| Удовлетворенность | 4 | 8 | 13 | 3 | 12 | 9 | 21 | 4 | Неудовлетворенность |
| Продуктивность | 9 | 12 | 7 | 7 | 18 | 16 | 3 | 2 | Непродуктивность |
| Теплота | 5 | 5 | 11 | 9 | 11 | 24 | 4 | 5 | Холодность |
| Сотрудничество | 6 | 3 | 5 | 19 | 12 | 10 | 11 | 8 | Несогласованность |
| Взаимная поддержка | 5 | 1 | 9 | 11 | 5 | 10 | 25 | 8 | Недоброжелательность |
| Увлеченность | 5 | 6 | 12 | 5 | 6 | 14 | 18 | 8 | Равнодушие |
| Занимательность | 7 | 11 | 9 | 11 | 19 | 8 | 8 | 1 | Скука |
| Успешность | 5 | 7 | 11 | 12 | 13 | 8 | 16 | 2 | Безуспешность |
| ИТОГО: | 47,14 | | | | | | | | ИТОГО: |

Графа «Итого» рассчитана по формуле 8:

. (8)

где Nj–балл, j=1-8; Ki- количество голосов, отданных утверждению; S – количество работников в учреждении.

Исследование психологического климата в коллективе, показало, что атмосфера там скорее неблагоприятная, чем благоприятная. Такой вывод был сделан, исходя из полученного в конечном итоге результата- 47,14.

6. Корпоративные коммуникации подробнее будут рассмотрены в п.2.9. «Анализ коммуникационной системы».

7. Стиль управления. В спортивной школе олимпийского резерва директор придерживается демократического стиля управления. В СДЮСШОР существует различного рода советы (педагогический, методический, попечительский и т.п.), что позволяет сотрудникам проявлять инициативы, которые могут быть применены в деятельности спортивной школы, если для этого найдутся все необходимые ресурсы.

8. Имидж. На протяжении многих лет воспитанники спортивной школы олимпийского резерва № 11 принимают участие в соревнованиях различного уровня, занимая на этих соревнованиях порой пьедестал почета. Спортивная школа воспитала большое количество кандидатов в мастера спорта, мастеров спорта, также имеются мастера спорта международного класса, участники Олимпийских игр. Тренеры – преподаватели имеют качественное образование которое позволяет им делиться опытом с другими тренерами-преподавателями и перенимать инновационные в их сфере деятельности знаниях у других тренеров-преподавателей. Стоит отметить, что МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 установлено социальное партнерство с Федерациями по видам спорта, с другими школами олимпийского резерва. Спортивная школа олимпийского резерва в целях популяризации такого вида спорта, как легкая атлетика организует различные соревнования, в которых принимают участие не только воспитанники школы, но и воспитанники других спортивных школ, общеобразовательных школ и население г.о.Самара. Также в 2014 г. СДЮСШОР № 11 вошла во Всероссийский перечень спортивных школ. [1].

Итак, корпоративная культура организации состоит из множества составляющих, каждый из которых был проанализирован. Выявлено, что в локальных документах отсутствует четкая формулировка философии школы и ценностей. Отсутствуют правила и нормы поведения всех сегментов, кроме педагогического. Исследование психологического климата показало необходимость повышения удовлетворенности трудом у сотрудников путем создания всех необходимых условий для качественного исполнения своих трудовых обязанностей, а также необходимо улучшить сферу межличностного общения путем расширения средств моральной мотивации сотрудников, что непременно приведет к улучшению показателей работы спортивной школы. При всех выявленных недостатках есть и достоинства, выражающиеся в почтении истории и традиций школы, а также в положительном ее имидже в спортивной отрасли.

## Исследование бренда

Брендинг – это деятельность по разработке марки продукта, продвижению на рынок и обеспечению ее престижности, и мониторинг на соответствие марки требованиям рынка.

Проанализируем бренд СДЮСШОР № 11.

Исходя из наименования спортивной школы, становится понятным, что бренда в СДЮСШОР № 11 нет. Есть номер, который, по мнению кандидата педагогических наук А.К.Самохиной, призван, скорее, обезличивать их. Именно поэтому выделить в сознании потребителей школу по ее номеру очень трудно, а если школ более 1000 – практически невозможно» [64].

Как было выяснено, что номер не дает различить в сознании потребителя одну школу от другой. Вряд ли, например, при показе видеорепортажа по телевидению, в котором будет рассказано об успехах школы или отдельно взятого воспитанника, телезритель запомнить номер школы, скорее, он запомнит либо директора, либо воспитанника. Но, следует отметить, что директор школы совместно с коллективом и воспитанниками пытались сформировать марку школы (см.рисунок 30).

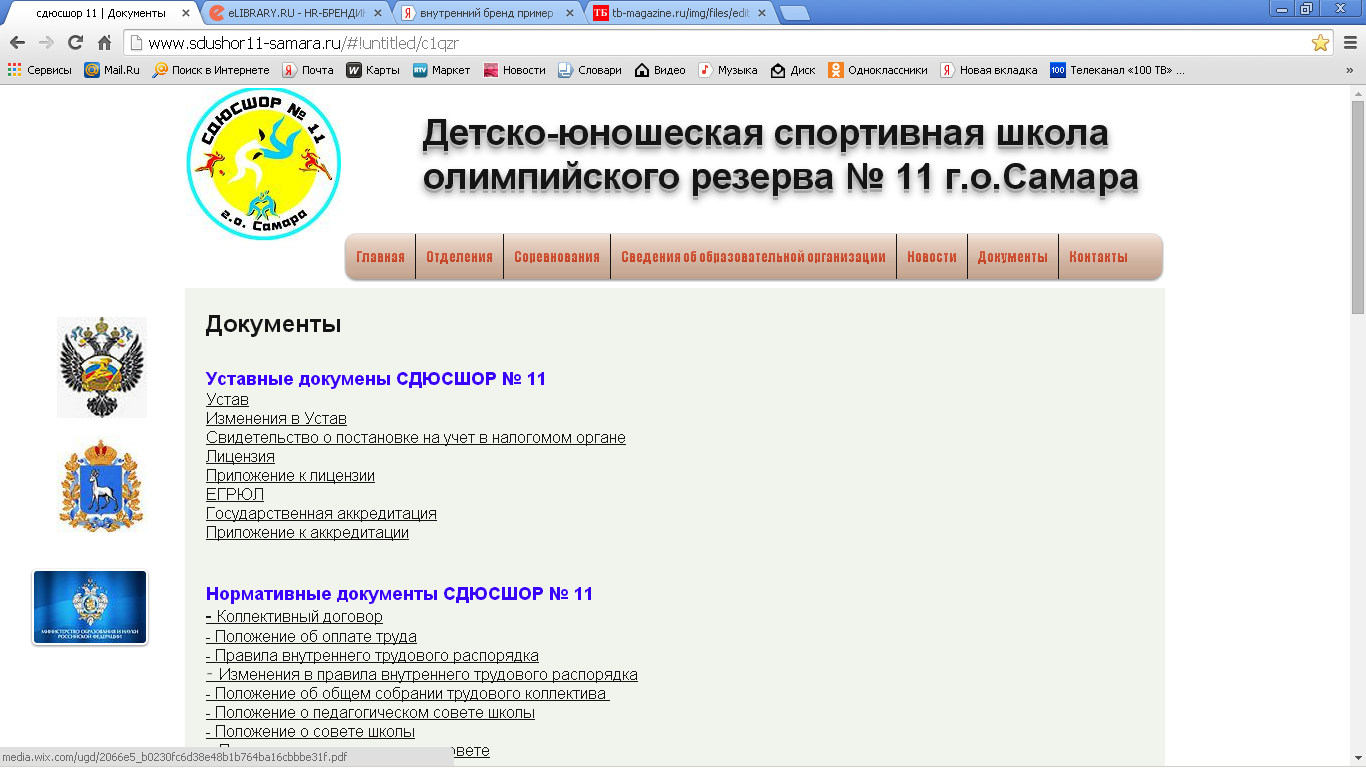


Рисунок 30-Логотип СДЮСШОР

Создание бренда является неотъемлемым условием создания эффективной организации. Бренд в результате внедрения дает следующие результаты в области управления персоналом: рост количества откликов на вакансии, сокращение сроков закрытия вакансий, увеличение качественных резюме и т.п. [35].

Таким образом, в целях повышения узнаваемости школы не только в спортивной среде, но и во всем городе Самара, а также повышения эффективности деятельности СДЮСШОР № 11, необходимо внедрить бренд. При создании бренда необходимо помнить, что бренд опирается на услугу, которую предоставляет СДЮСШОР № 11 и которая должна быть оказана на самом высоком уровне. А сама услуга – является специфическим продуктом людей, значимость которых во внутреннем бренде крайне высока.

## Анализ культуры обслуживания

Культура обслуживания представляет собой «искусство, транслирующее клиентам сложившуюся корпоративную культуру»[52].

Культура обслуживания это довольно широкое понятие, включающее в себя:

* + 1. Внешний вид здания и его интерьер. Здание СДЮСШОР № 11 является частью обычной среднеобразовательной школы, которая является типичной постройкой советского времени, то есть это стандартное здание образовательного учреждения. Большой проблемой СДЮСШОР № 11 является то, что обычному прохожему очень трудно заметить спортивную школу, так как она никаким образом не выделяется из общего вида здания среднеобразовательной школы. Внутренняя отделка здания претерпевает изменения благодаря тому, что Администрацией г.о.Самара в рамках программы «Развитие физкультуры и спорта в городском округе Самара на 2014-2015гг.» был проведен капитальный ремонт школы с привлечением компании «Белстрой» [48]. После завершения ремонта ее интерьер должен выглядеть вполне строгим (деловым), а цветовая гамма спортивных залов должна соответствовать виду спорта. Недостатком в интерьере здания является то, что при входе нет постоянного человека, который бы встречал воспитанников и их родителей, а также желающих записать детей на просмотр в СДЮСШОР № 11.
    2. Благоприятные условия обслуживания. Условия обслуживания вполне можно совместить с материально-техническим обеспечением, которое обеспечивает эффективную работу всего персонала. Материально-техническое обеспечение учебно-тренировочного процесса является устаревшее. Также стоит отметить еще один недостаток – недостаточное финансирование учебно-тренировочного процесса, которое отражается на отсутствии возможности у СДЮСШОР № 11 провести качественные учебно-тренировочные сборы.
    3. Информационно– рекламное обеспечение исследовано в 2.9. «Анализ коммуникационной системы».
    4. Профессиональное мастерство сотрудников. В первую очередь в этом пункте необходимо рассмотреть деятельность тренеров-преподавателей, так как именно они оказывают непосредственно услуги в СДЮСШОР и именно от их мастерства зависит, что получится из обучающихся в спортивной школе. Проанализировав количество воспитанников, выступающих на соревнованиях различных уровней и занимающих иногдаразличныепризовые места, а также, учитывая тот факт, что СДЮСШОР вошла в список всероссийских спортивных школ и получила возможность подготовки профессиональных спортсменов, можно сделать вывод, что тренеры, работающие в СДЮСШОР № 11, являются мастерами своего дела. Но необходимо отметить, что работники других сегментов, работающие в спортивной школе также, как и сегмент № 4 «педагогический персонал», вкладывают в услугу определенную ценность. Например, сегмент № 5 «обслуживающий персонал» обеспечивают готовность спортивного сооружения к приему и занятиям воспитанников, сегмент № 3 «функциональные работники» обеспечивают выработку, например, календарей соревнований и внешнюю логистику воспитанников и спортивной экипировки до места соревнования. Поэтому каждый сотрудник, работающий в СДЮСШОР № 11, должен быть профессионалом.
    5. Этика обслуживания. В СДЮСШОР № 11 существует локальный документ под названием «Положение «О профессиональной этике», который содержит в себе подробное описание поведения тренеров и их ответственности за нарушение этих требований. Но стоит отметить тот факт, что это положение касается только педагогических работников. Исходя из этого, можно сказать, что сотрудник администрации может вести себя как ему заблагорассудится, так как его поведение никто не регламентирует.

Итак, проанализировав, компоненты культуры обслуживания, стоит обратить внимание на такие элементы как экстерьер здания – он может быть индивидуальным, что позволит точно идентифицировать здание школы, а также позволит отличать от других образовательных и каких-либо других объектов, и интерьер, который нуждается в доработке путем создания ресепшена на входе и мест для родителей, которые ожидают своих детей во время проведения занятия. Нуждается в разработке положение «О профессиональной этике» всех сотрудников, кроме педагогического состава и, последнее, необходимо улучшить материально-техническое обеспечение учебно-тренировочного процесса.

## Анализ коммуникационной системы

Внутренние коммуникации представляют собой «обмен идеями, достижение соглашений, распорядительно-подотчетные отношения, обмен информацией по поводу реализации целей и задач организации, взаимоотношения с персоналом и между членами коллектива. Процесс внутренних коммуникаций должен завершаться достижением согласия контрагентов и реализуется в форме межличностных и организационных отношений» [12].

Как известно, внутренние коммуникации в организации подразделяются на два вида: вертикальные и горизонтальные. Вертикальные внутренние коммуникации описывают информационные взаимоотношения между иерархическими уровнями, например «директор- подчиненный».

В свою очередь, вертикальные коммуникации подразделяются на восходящие и нисходящие. В СДЮСШОР № 11 вертикальные внутренние коммуникации нисходящего подтипа (информация, идущая от верхнего уровня к нижнему) осуществляются с помощью различных директив (приказов, положений и т.п.), совещаний, проводящихся директором школы, а также на, так называемых, оперативных совещаниях у руководителя отдела.

Далее рассмотрим восходящий подтип вертикальных коммуникаций. К ним относятся отчеты подразделений о проделанной работе и доклады сотрудников на совещании у директора или заместителя директора СДЮСШОР № 11- это обратная связь.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен информацией в пределах одного иерархического уровня: «руководитель-руководитель», «подчиненный-подчиненный». В СДЮСШОР № 11 данный вид внутренних коммуникаций представлен различными советами; Педагогический совет, Попечительский совет, методический совет и совет школы. На советах обсуждаются актуальные проблемы, стоящие перед отделами школы, вырабатываются различные положения, рекомендации и т.п.; вырабатываются предложения по улучшению работы коллектива, входящего в состав совета; ведется учет, например, разрядов (это входит в компетенцию методического совета) и т.д. Решения советов докладываются директору школы.

Внешние коммуникации – это коммуникации Учреждения с внешней средой, в которую входят другие различные организации: государственные и муниципальные учреждения, другие спортивные и общеобразовательные школы и т.д. В СДЮСШОР № 11 внешние коммуникации представлены во взаимодействии с Департаментом образования, Министерством спорта и организациями, находящимися в социальном партнерстве.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что внутренний обмен информацией в Учреждении требует изменений, так как информация до сотрудников доходит исходя из того, на каком иерархическом уровне организационной структуры управления они находятся.

Преобразование организационной структуры в горизонтальную повлечет за собой и изменение в коммуникационной системе, так как сотрудники будут обладать доступом ко всей информации, таким образом, они будут информированы не только о состоянии дел СДЮСШОР, но и будут понимать, как их деятельность влияет на успех СДЮСШОР. Но коммуникационный процесс также призван обеспечивать лояльность персонала, вовлеченность и приверженность путем сплочения коллектива и уважения к своей организации.

Так, по нашему мнению, необходимо, изменить коммуникационную систему в соответствии с горизонтальной организационной структурой. По внешним коммуникациям выявлено, что Учреждению необходимо большее освещение деятельности во внешней среде.

## Анализ процесса обучения и развития персонала

Обучение персонала- это процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой (новой) работы [28].

Сотрудники спортивной школы проходят согласно Положению «Об обучении» обучение 1 раз в год.

Основаниями проведения обучения:изменение стратегических целей, изменение законодательства, регламентирующего бизнес-процессы СДЮСШОР, необходимость, выявленная Директором или заместителем директора СДЮСШОР (необходимо оформление заявки на обучение), результаты проведенной аттестации персонала и обязательное прохождение обучения и инструктажа, согласно соответствующему законодательству РФ.

Но, стоит отметить, что в локальных документах отсутствует календарь проведения обучения, который может вселить в сотрудника уверенность в том, что он обязательно пройдет обучение. Помимо этого календарь должен содержать в себе информацию и о месте обучения сотрудника.

Местами обучения сотрудников СДЮСШОР № 11 является СИПКРО (Самарский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования). Это единственный центр обучения, в котором сотрудники СДЮСШОР могут проходить обучение. На наш взгляд, обучение только лишь в СИПКРО не дает сотрудникам полностью овладеть информацией, касающейся специфики их работы. А тренерам-преподавателям необходимо посещать различные мастер-классы известных тренеров по видам спорта. Мастер-классы позволят тренеру задать интересующие его вопросы и научиться новому у более опытного тренера [63].

Итак, проанализировав процесс обучения и развития персонала в МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11, можно сделать вывод о том, что для обучения и повышения уровня квалификации педагогического персонала одного СИПКРО недостаточно. Необходимо посещение всевозможных мастер-классов, семинаров (или вебинаров), а также конференций. Сотрудникам АУП, которые проходят обучение и повышение квалификации в СИПКРО, этого тоже недостаточно. Для повышения лояльности сотрудников необходимо создать календарный план обучения и повышения квалификации.

## 2.11.Анализ внутреннегоPublicRelation (PR)

Внутренний PR – это комплекс мер и инструментов, направленных на:формирование и поддержание имиджа компании в сознании сотрудников, управление внутренними коммуникациями, налаживание обратной связи с руководящим и рядовым персоналом, организация и проведение корпоративных мероприятий[17].

Надо отметить, что внутренний PR очень похож на внешний PR. Их различие состоит в аудитории, на которую направлено действие инструментов PR. Целевая аудитория внутреннего PR – это сотрудники, а цель внутреннего PR – это повышение лояльности сотрудников по отношению к компании. Инструменты внутреннего и внешнего PR одни и те же:

* имиджевые, в которые входит: разработка и внедрение миссии, философии компании, правил процедур, формирование корпоративной культуры и т.п. Имиджевые инструменты, применяемые в СДЮСШОР № 11, были рассмотрены в пункте 2.6. «Исследование корпоративной культуры». В их применении были выявлены недочеты.
* обучающие – это мероприятия, проведения которых нацелено на обучение и повышение квалификации сотрудников. Этот инструмент был исследован в пункте 2.10. «Анализ процесса обучения и развития персонала». В применении этого инструмента также выявлены некоторые проблемы, которые для повышения лояльности персонала и, как следствие, повышения эффективности деятельности СДЮСШОР № 11, необходимо решить.
* Коммуникативные- информирование сотрудников, коммуникативные связи между отделами и сотрудниками и т.п. Этот инструмент был рассмотрен в пункте 2.9. «Анализ коммуникационной системы». Анализ коммуникационной системы позволил сделать вывод, что коммуникационная система спортивной школы олимпийского резерва несовершенна.
* Объединяющие – это мероприятия, в которых участвуют все сотрудники коллектива школы, направленные на сплочение коллектива. Мероприятия, которые проводит СДЮСШОР № 11 в этом направление, ограничены проведением дня рождения сотрудника, в честь общегосударственных праздников, а также некоторая часть коллектива участвует в проведении соревнования по виду спорта, что положительно влияет именно на дружественность в этой группе «организаторов». Этот инструмент применяется слабо – это выражается в том, что общение коллектива ограничивается только стенами школы, а семьи сотрудников не приглашаются на общие праздники.

Анализ каждого инструмента внутреннего PR позволил сделать вывод о том, что система внутреннего PR в СДЮСШОР № 11 не совершенна, так как лояльность персонала (она была исследована в п. 2.5. «Анализ лояльности персонала») прагматичная. Инструменты внутреннего PR, применяемые в СДЮСШОР № 11, нуждаются в доработке. Необходимо формирование, закрепление в локальных документах и транслирование среди внутренней аудитории миссии, ценностей, бренда, а также философии СДЮСШОР.

Необходимо расширение обучающего инструмента внутреннего PR: проведение различных тренингов, вебинаров, семинаров и т.п. Совершенствование официального сайта спортивной школы, выпуск корпоративного издания, создание мифов вокруг компании и их распространение, поддержание традиций школы/ коллектива позволит расширить и усовершенствовать такой инструмент внутрикорпоративного PRкак коммуникативный. А проведение различных event-мероприятий позволит сплотить коллектив и сформировать из него единую команду.

## 2.12. Анализ мотивации персонала в СДЮСШОР № 11

Мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс создания стимулов. Целью мотивации, прежде всего, является формирование и создание комплекса условий, критериев, которые непосредственно будут побуждать человека к осуществлению действий, которые направлены на достижение цели с максимальным эффектом. Рычагами воздействия в системе мотивации являются стимулы, которые представляют собой «воздействие на работника извне с целью побуждения его к эффективной деятельности» [25].

В литературе мотивация подразделяется на три основных вида:

* + - * 1. материальная (экономическая) реализуется через систему оплаты труда, систему диверсифицированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств [76].

В МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 данный вид мотивационных стимулов реализуется за счет выплаты заработной платы [41].

К выплатам стимулирующего характера относятся, согласно ПостановлениюАдминистрации г.о.Самара от 4 октября 2016г. № 1224:доплата за ученую степень и почетное звание, доплата за интенсивность и напряженность труда, доплата за стаж непрерывной работы, выслугу лет, ежемесячная премия и единовременная премия, а также премия за определенный период (квартал, полугодие, 9 месяцев и год).

К выплатам компенсационного характера, согласно Постановлению, относятся:доплата за работу в ночное время, доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, доплата за сверхурочную работу, доплата за выполнение работ различной квалификации, доплата за совмещение профессий (должностей), доплата за расширение зоны обслуживания, увеличения объема работы; за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, компенсация на приобретение книгоиздательской продукции и периодических изданий, надбавка за работу в СДЮСШОР – в размере 15% должностного оклада и иные компенсационные выплаты, устанавливаемые по профилю работы учреждения в соответствии с законодательством РФ и локальными актами учреждения.

Фонд оплаты труда педагогических работников СДЮСШОР, согласно Постановлению Администрации г.о.Самара от 4 октября 2016г. № 1224, состоит из базовой части – 72%, и стимулирующей части – 28 % [41].

Работникам учреждения также выплачивается материальная помощь за счет средств, полученных в результате экономии фонда оплаты труда в случае: дорогостоящего лечения, смерти близких, бракосочетания, рождения ребенка, юбилея (50,55 и 60 лет).

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод о достаточно хорошей системе материальной мотивации. Во-первых,Постановлении Администрации г.о.Самара от 4 октября 2016г. № 1224, достаточно четко прописано, в каком интервале находится оклад той или иной должности, на основе каких критериев формируется стимулирующая часть, в каких случаях выплачиваются компенсационные выплаты и в каких случаях выплачивается материальная помощь.

* + - * 1. моральная (социальная)мотивация – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника [76]. В СДЮСШОР № 11 она представлена посредством подготовки стендов, на которых размещена информация о лучших воспитанниках, заслугах школы и ее персонала, о достижениях обучающихся. Поздравления с различными достижениями школы, тренера-преподавателя, воспитанника. Поздравление с днем рождения, с присвоением почетного звания, ученой степени.

Проанализировав моральную мотивацию персонала СДЮСШОР № 11, выявлено, что она представлена в спортивной школедостаточно узко. Такой вывод позволили сделать исследования, проведенные в п. 2.5. «Анализ лояльности персонала» и в п. 2.6. «Исследование корпоративной культуры». Для того чтобы увеличить степень моральной мотивации персонала, следует руководителю (или директору) быть более внимательнее к подчиненным, обеспечить обратной связью о качестве выполнения работы. Устраивать корпоративные мероприятия, поздравления с праздниками, награждение лучших сотрудников.

* + - * 1. организационная (административная)-это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными условиями труда, качествомтрудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п. [74]. Основа административной мотивации – дисциплина труда, а ее результат – дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей» [80].Данный тип мотивации представлен в СДЮСШОР № 11 действующим трудовым законодательством РФ – Трудовой кодекс РФ, а таким локальным актом как Правила внутреннего трудового распорядка. По нашему мнению, такое регламентирование трудового распорядка вполне достаточно. Лучше всего развивать желание у сотрудника работать именно в этой компании.

Итак, проанализировав систему мотивации персонала в СДЮСШОР № 11 можно сделать вывод о ее несовершенстве. Материальная мотивация четко регламентирована в спортивной школе различными Постановлениями Администрации г.о. Самара, и построена в СДЮСШОР № 11, исходя из ее финансовых возможностей, которые зависят от размера трансферта из бюджета. Моральная мотивация нуждается в доработке, в связи с результатами исследования лояльности персонала и психологической атмосферы в коллективе. Необходимо повышать ценность труда каждого работника, повышать престижность работы в СДЮСШОР № 11, планировать карьеру каждого сотрудника, а также проводить адаптацию и последующее обучение сотрудников и прочее. Административная мотивация не нуждается в доработке, так как она в достаточной мере транслирует работникам о распорядке рабочего дня и негативных санкциях, которые будут применены вследствие нарушения трудовой дисциплины.

Построение процессной модели управленческого процесса «внутренний маркетинг» обеспечивает его наглядность, а также возможность анализа и оценки каждого подпроцесса. Анализ каждого компонента бизнес-процесса внутренний маркетинг позволил сделать вывод о том, что «краеугольным камнем» в СДЮСШОР является вопрос ее финансирования, которого спортивной школе не хватает, что непременно сказывается на всей деятельности СДЮСШОР и качестве оказания социокультурной услуги. Выявлено, что нет четко сформулированных ценностей школы и ее философии. Для глубинного проникновения внутреннего маркетинга в деятельность спортивной школы, необходима трансформация организационной структуры из иерархической в горизонтальную. Исследование бренда СДЮСШОР, позволило сделать вывод о его отсутствии, вследствие чего спортивная школа известна только в узких спортивных кругах. На фактор известности, помимо бренда, влияет экстерьер здания, невзрачность которого не позволяет идентифицировать принадлежность здания к спортивным объектам. Нуждается в доработкеинтерьер здания, который должен соответствовать современному уровню обслуживания. На известность спортивной школы и еще на обеспечение уровня лояльности и информированности персонала о текущих делах школы и ее планах и нововведениях, влияет коммуникационная система, которая нуждается в трансформации. Анализ культуры обслуживания позволил выделить проблему отсутствия корпоративного кодекса, одним из элементов которого стало бы положение «О профессиональной этике». Были выявлены проблемы в количестве мест прохождения обучения персонала. И, последнее, в связи с лояльностью персонала на уровне «прагматичная», необходимо расширение средств моральной мотивации.

## Внедрение внутреннего маркетинга в систему управления МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 и оценка социально-экономической эффективности

## 3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления внутренним маркетингом

Система финансирования СДЮСШОР № 11 нуждается в доработке: спортивная школа финансируется только из одного источника – муниципального бюджета, и при этом не оказывает платные услуги населению. Выяснено, что имеющихся финансовых средств у спортивной школы олимпийского резерва недостаточно, так как она не может обновить материально-техническую базу, проводить мероприятия, входящие в систему внутреннего и внешнего маркетинга, а также проводить необходимое персоналу обучение.

Существует несколько путей решения сложившейся системы финансирования.

**1 путь - совершенствование порядка зачисления и обучения учащихся.**Первоначально, на спортивно-оздоровительный этап спортивной подготовки (предполагает общеразвивающие программы в области физической культуры и спорта), зачисляются на бесплатное для учащихся, но финансируемое из средств муниципального бюджета, обучение в специализированную спортивную школу олимпийского резерва все желающие[40]. Самые успешные и перспективные учащиеся зачисляются на бесплатное обучение на учебно-тренировочный этап спортивной подготовки. Остальным, желающим заниматься физической культурой и спортом, точнее их законным представителям - родителям, должно быть предложено платное обучение в спортивной школе или переход в детско-юношескую спортивную школу по виду спорта. Успешность учащихся при переводе на учебно-тренировочный этап определяется по показателям физической подготовки и теоретической успеваемости.

Прием учащихся на бесплатное обучение в СДЮСШОР должен проходить в рамках квоты, определенной Директором СДЮСШОР, исходя из объема финансирования спортивной школы. Для обеспечения прозрачности успешности воспитанников на спортивно-оздоровительном этапе должны быть заведены карточки обучающихся, в которых отображены показатели физической и теоретической подготовки.

В конце спортивно-оздоровительного этапа спортивной подготовки должны быть вывешены списки обучающихся и их показатели теоретической успеваемости и физической подготовки с вердиктом «бюджет» или «платное обучение». Помимо этого, на этапах спортивной подготовки, начиная с учебно-тренировочного этапа и до 18 лет, возможен переход обучающегося с платного обучения на бесплатное, и наоборот, что зависит от показателей физической подготовки и учебной успеваемости. Стоимость платного обучения должна зависеть от объема затраченных ресурсов на обучение учащихся и должна соответствовать принципу самоокупаемости. Доходы, полученные от предоставления платных услуг, должны быть распределены в соответствии со сметой расходования, утвержденной Директором, а также направлены на заработную плату сотрудникам СДЮСШОР и их материальное стимулирование, и совершенствование материально-технической базы.

**2 путь – это франдрайзинг,** то есть поиск спонсоров, для реализации целей и задач спортивной школы олимпийского резерва. Путей поиска спонсоров множество, но это требует креативного подхода и сноровки. Самая большая проблема: Чем привлечь спонсора? Ответ на этот вопрос вытекает из целей спонсорства – обеспечение рекламы, упоминания в СМИ, вследствие чего возникает лояльность стейкхолдеров по отношению к компании – спонсора. И, самое главное, спонсорство физкультурно-спортивных организаций обеспечивает физическому лицу, согласно ст.219 п.1 Налогового кодекса РФ, при определении налоговой базы для налога на доходы физических лиц (НДФЛ – 13%) право на получение социального налогового вычета в размере пожертвований [38]. А у юридических лиц, согласно Закону Самарской области от 07.11.2005г. № 187-ГД , подлежит снижению ставка по налогу на прибыль организаций на 7 и более процентов. Таким образом, мотивы спонсоров стали понятными [39].

Потенциальными спонсорами СДЮСШОР могут быть крупные топливные компании, занимающиеся добычей реализацией народного достояния –нефти и газа, такие как ГАЗПРОМТРАНСГАЗСАМАРА, ВОЛГАНЕФТЬ, Самараэнерго, Волжская территориальная генерирующая компания (Волжская ТГК, которая входит в состав КЭС-холдинг), которые могут обеспечить СДЮСШОР финансирование жилищно-коммунальных расходов, а также обеспечить совершенствование материально-технической базы взамен получая новых потребителей услуг и лояльность населения города.

Спонсорами спортивной школы олимпийского резерва могут быть компании, занимающиеся производством спортивной одежды. Например, компания Boscosport, занимающаяся продажей спортивной одежды, которая может обеспечивать спортивную школу олимпийского резерва спортивной экипировкой, взамен получая новых потребителей. В связи с нестабильностью курса рубля и санкциями европейских государств в отношении Российской Федерации особо актуальным сейчас становится развитии собственного рынка товара и услуг.

В России существуют производители спортивной одежды, среди которых фирма «Stayer» (г.Санкт-Петербург), Альфа-спорт (г.Барнаул), Baltic-bridge (г.Санкт-Петербург) и Redfox. в том числе и Boscosport, которые могут обеспечить спортивную школу олимпийского резерва спортивной экипировкой, взамен получая не только новых потребителей, лояльность и рекламу, а также увеличение доли рынка.

Так как у СДЮСШОР № 11 нет своего автобуса, который обеспечивал бы внешнюю логистику спортивной школы, ей необходим перевозчик. Одна из таких компаний, как АвтоРегионТранс, ВТК (Волжская транспортная компания), СамараТрансАвто могли бы обеспечить междугороднюю и внутригородскую перевозку спортсменов, взамен получая новых потребителей и известность среди жителей города. Также можно привлечь к спонсорству Куйбышевскую железную дорогу, которая могла бы перевозить спортсменов к местам проведения соревнований, а также доставлять персонал спортивной школы к местам прохождения обучения.

Также спонсором может стать банк, который обеспечивал бы СДЮСШОР бесплатное обслуживание расчетного счета, взамен получая доверие жителей г.о.Самара, стремящихся доверить свои денежные средства только проверенным банкам. Помимо этого, банк был бы обеспечен новыми клиентами, которые были бы заинтересованы предлагаемыми им продуктами.Банкам с большой долей рынка в г.о. Самара, какими в Самарской области являются ОАО «Сбербанк», ЗАО «ВТБ-24», ОАО «Россельхозбанк», ООО «Русфинансбанк», ОАО «Первобанк» и ОАО «Национальный торговый банк», скорее всего будет неинтересно спонсировать физкультурно-спортивные учреждения, так как уже имеют широкую известность среди населения г.о.Самара[58]. Но другим банкам, таким как АО «СМПбанк», ЗАО «Газбанк», ОАО «АВТОВАЗБАНК» и ЗАО «Локобанк», будет интересно сотрудничество со СДЮСШОР № 11, так как это им обеспечит доверие со стороны потенциальных клиентов и тем самым привлечет денежные средства в банк.

Привлечение к спонсорству физических лиц. В случае, если законные представители учащегося, то есть его родители, являются индивидуальным предпринимателем (ИП), можно СДЮСШОР и ИП договориться о взаимовыгодном, возможно и краткосрочном сотрудничестве. Например, ИП может финансировать поездку команды, в которую входит ребенок владельца ИП, взамен получая рекламу и социальные налоговые льготы.

**3 путь –титульный спонсор**, то есть необходимо найти крупную, к примеру, спортивную компанию, производящую спортивные товары, которая согласится стать титульным, то есть главным спонсором, СДЮСШОР и будет спонсировать спортивную школу. Тем самым для школы решается сразу две проблемы: проблема финансирования и проблема отсутствия бренда, выявленная в п. 2.7. «Исследование бренда». К примеру, такой компанией может стать производитель спортивной одежды «Forward» (в переводе с англ. «нападающий») и «Stayer»(в переводе с англ. «выносливый человек»). Производитель спортивной одежды получает широкую известность среди населения России, увеличивает объемы продаж и получает новых потребителей.

**4 путь** совершенствования финансирования состоит в возможности **оказания платных услуг населению**. В этом случае, рассматривается та часть населения г.о.Самара, которая старше 18 лет и желающая заниматься физической культурой, то есть стремится укрепить и поддержать свое здоровье. Население сможет заниматься в СДЮСШОР тогда, когда в спортивной школе нет занятий с воспитанниками.

Оплата населением занятий в СДЮСШОР предусматривает 2 варианта: оплата за 1 посещение и абонементы на месяц, на полгода и на год. Все необходимые ресурсы для оказания платных услуг населению имеются в спортивной школе. Эффект от оказания платных услуг обладает достаточным весом, так как полученные дополнительные доходы от оказания платных социальных услуг, позволят руководству Учреждения не только увеличить заработную плату работникам,но и усовершенствовать материально-техническую базу и позволят расширить линейку услуг.

Рассмотрим еще один (путь № 5) путь поиска дополнительного финансирования спортивной школы. Суть **пути № 5** заключается в том, что школа, имея в своем штате заслуженных тренеров России по видам спорта, может проводить **платные семинары и мастер-классы**. Проведение таких мастер-классов и семинаров не останется без внимания городских властей, а также средств массовой информации (СМИ). Это позволит транслировать спортивной школе потенциальным потребителям и заинтересованным лицам о том, что сильной стороной спортивной школы являются ее кадры, которые смогли не только провести мастер-классы/ семинары (заслуженные тренеры-преподаватели), но и организовать их (остальной персонал).

Итак, существует пятьпутей решения проблемы поиска источников финансирования, каждый из которых требует творческого подхода, сноровки и терпения. Пути №№ 1,2,4,5 необходимо совмещать, так как грамотное сочетание данных путей позволит спортивной школе избежать зависимости от одного источника финансирования. Путь № 3 требует особого подхода и дальнейшей работы. Но его реализация наиболее рискована, так как главный спонсор может в любой момент прекратить финансирование СДЮСШОР из-за собственных финансовых проблем, при этом спортивная школа будет вынуждена в срочном порядке искать новых спонсоров и лоббировать свои интересы в муниципальных органах управления с целью увеличения трансферта из городского бюджета.

Для регламентации бизнес-процесса «внутренний маркетинг» в СДЮСШОР № 11 должны быть разработаны следующие документы:Положение по адаптации персонала, положение по аттестации, положение об обучении персонала, положение по взаимодействию между отделами[27].

Итак, перейдем к рассмотрению документов, представленных в перечне.

**Положение по адаптации персонала**, по нашему мнению, должно содержать следующие основные пункты:определение категории «адаптация персонала», цели адаптации, функции участников процесса адаптации и его этапы.

Подробнее рассмотрим этапы процесса адаптации, так как, по нашему мнению, это основной пунктположения «Об адаптации», поскольку включает мероприятия, непосредственно влияющие на успешность прохождения адаптации новым сотрудников.

Первый этап адаптации – это знакомство сотрудника с компанией. Должно быть разработано пособие сотрудника, в котором подробно прописаны: история организация, миссия, ценности, философия, действующие нормы и правила, нормы корпоративного этикета, контактные данные организации, организационная структура организации, мотивационная система, обучение и прочее.

Второй этап процесса адаптации – это введение работника в должность и психологическое сопровождение. На данном этапе новый работник получает от непосредственного начальника должностную инструкцию и выполняет задачи, поставленные перед ним. Куратор и руководитель отдела на этом этапе адаптации помогают сотруднику в обучении новой должности, контролируют этапы выполнения работы и помогают устранить недочеты в проделанной работе. Помимо этого, наставник и/или руководитель отдела помогает решению психологических проблем нового сотрудника.

Основные мероприятия, которые рассмотрены в проекте Положения «Об адаптации персонала»: создание пособия сотрудника, создание адаптационного листа, ознакомление с должностной инструкцией.

Следующим документом, регламентирующим процесс внутреннего маркетинга, является **Положение «О взаимодействии между отделами»,** в котором четко должно быть прописано,с каким отделом взаимодействует тот или иной отдел, что может получить один отдел от другого и что отдел предоставляет тому или иному отделу, а также на основании чего производится предоставление документа. К примеру, отдел бухгалтерия сотрудничает с отделом кадров. Бухгалтерия получает от отдела: листки нетрудоспособности, график отпусков и т.п. Бухгалтерия предоставляет отделу: справки о заработной плате (2-НДФЛ) и прочее. Составить данное положение «О взаимодействии между отделами» возможно путем созыва на совещание всех руководителей служб, на котором будет определено какие отделы взаимодействуют между собой, что они получают друг от друга и что предоставляют друг другу.

Таким образом, создание Положения «О взаимодействии между отделами» позволит каждому сотруднику знать связь между каждым отделом, что внесет ясность в работу персонала отделов, а также позволит новому сотруднику быстрее адаптировать к работе.

**Положение «Об обучении»** персонала в СДЮСШОР № 11 имеется, но в нем есть определенный недостаток, который выражается в отсутствии календаря обучения, который предусматривает не только даты обучения, но и тематику, а также подробное описание места прохождения обучения.

И, последним документом, нуждающимся в разработке в СДЮСШОР № 11, является **Положение «Об аттестации работников»**, которое должно включать причины и мотивы проведения аттестации, периодичность проведения аттестации (к примеру, аттестация может проводиться не чаще, чем 1 раз в 3-5 лет), состав аттестационной комиссии, критерии, по которым будет принято решение, порядок принятия решения об аттестуемом и прочее. Таким образом, Положение «Об аттестации персонала» позволяет работодателю принять решение об обучении или увольнении сотрудника, а у работника уменьшает некоторую неопределенность, так как проведение аттестации не становится для него неожиданностью, а само ее проведение является мероприятием прозрачным и понятным.

Рассчитаем затраты на подготовку перечисленных выше Положений (см. таблица 6).

Таблица 6- Затраты на подготовку документов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ресурс** | **Цена** | **Кол-во** | **Сумма** |
| Бумага А4  (ООО «ВИЛОР») | 182,90 | 1 уп. | 182,90 |
| Папка с боковым зажимом  ООО «ВИЛОР» | 19,76 | 5 шт. | 98,80 |
| Заправка картриджа (Сам мастер) | 500 | 1 раз | 500 |
| **ИТОГО:** | **-** | **-** | **781,70** |

Таким образом, разработанные Положения, а также пособие сотрудника позволят не только повысить определенность среди сотрудников и понимание ими деятельности СДЮСШОР, но и помогут новому сотруднику быстрее адаптироваться в коллективе и избежать ошибок в выполнении своих должностных обязанностей.

Исследование документов и официального сайта СДЮСШОР № 11, проведенное в п.1.1.1.«Анализ миссии и целей СДЮСШОР №11», позволило сделать вывод о некорректно сформулированной миссии и недостаточно расписанных для понимания сотрудников целей.

Для правильной формулировки необходимо первоначально сформулировать ее компоненты: предоставляем услугу или производим товар, кто наша целевая аудитория, каков наш стратегический ориентир, кто является нашей заинтересованной группой и какова наша конкурентоспособность?

Рассмотрим первый компонент «Мы предоставляем услугу или производим товар?». СДЮСШОР № 11 предоставляет услугу – создание здоровьесберегающего пространства для сохранения и укрепления здоровья. Предлагаем другую формулировку компонента услуга: создание благоприятных условий для физического совершенствования и духовного развития.

Следующий компонент – это целевая аудитория, то есть наши потребители. Нашим потребителем является воспитанник, а именно его личность.

Стратегическим ориентиром, на наш взгляд, является подготовка спортсменов, способных представлять государство, город и область на соревнованиях различного уровня, в том числе и на главных соревнованиях в жизни каждого спортсмена- Олимпиаде, по видам спорта лыжные гонки, футбол, дзюдо и греко-римская борьба.

Заинтересованные группы, то есть это те группы, от которых больше всего зависит деятельность СДЮСШОР № 11. В СДЮСШОР № 11 заинтересованной группой является город Самара.

И последний компонент, завершающий создание окончательной миссии СДЮСШОР- основная конкурентоспособность спортивной школы олимпийского резерва. Основной конкурентоспособностью школы является ее персонал, который является мастером своего дела и предан ему.

Теперь составим окончательную формулировку миссии СДЮСШОР № 11. **Миссия СДЮСШОР № 11** состоит в создании благоприятных условий для физического совершенствования и духовного развития личности воспитанников, способных представлять государство и город на соревнованиях различного уровня, в том числе Олимпиаде, по разным видам спорта, благодаря усилиям профессионалов, работающих в СДЮСШОР № 11.

С целью устранения субъективных трактовок стратегии развития СДЮСШОР необходимо данную стратегию расписать, то есть сделать ее понятной для каждого сотрудника, работающего в СДЮСШОР. Удобным инструментом формализации стратегии является **стратегическая картацелей** (см. Приложение В Рисунок 1). На ней изображается дерево целей, которое помогает структурно показать курс развития СДЮСШОР. Курс развития определяется путем постановки долгосрочных целей, которых Учреждение стремится достичь.

Сформулируем **философию** СДЮСШОР - воспитание духовных качеств и развитие физических способностей воспитанников, способных достойно представлять страну и город на соревнованиях, благодаря применению инновационных методов спортивной подготовки, разработанных высококвалифицированными специалистами, преданных спорту, стране и городу.

**Ценности СДЮСШОР** базируются на следующих принципах:

* профессионализм, знание своего дела;
* постоянное совершенствование знаний, умений и навыков;
* творческий подход к делу;
* разработка и применение инноваций;
* преданность стране, городу и СДЮСШОР;
* знание истории СДЮСШОР и верность ее традициям.

Миссия, философия и ценности СДЮСШОР должны быть не только закреплены в локальных документах СДЮСШОР, например Уставе, но и должны быть написаны на странице официального сайта спортивной школы олимпийского резерва, а также должны постоянно во всех корпоративных коммуникациях транслироваться сотрудникам и воспитанникам СДЮСШОР. Выложенные на официальной странице миссия, философия и ценности обязательно должны быть подкреплены факсимиле директора, таким образом,директор не только берет ответственность за «обещания», но и официально признает это как неотъемлемые принципы своей профессиональной деятельности.

Итак, сформулированная миссия и разработанная стратегическая карта целей позволяет каждому сотруднику знать, насколько ценен его труд в структуре услуги, предоставляемой СДЮСШОР, а также понять направление развития спортивной школы. При этом, все эти мероприятия не требуют затрат, а наоборот сплочают коллектив, так как для того чтобы сформулировать миссию и составить карту стратегических целей, необходимо дать задание каждому подразделению создать свой вариант миссии и целей, а окончательный вариант будет принят на всеобщем собрании коллектива путем анонимного голосования. Сформулированные философия и ценности позволяет каждому сотруднику и воспитаннику спортивной школы понять, что для школы ценно и какой концепции (философии) придерживается школа.

Горизонтальная организационная структура- это новый тип организационной структуры для российской действительности и очень актуальный, потому что горизонтальная организационная структура ориентирована, прежде всего, на потребителя. Принципы ее построения заключают в себе уменьшение количества иерархических уровней, равноправие всех участников деятельности организации и соответственно равноправие в получении информации, что означает, что для сотрудников компании информация является доступной, и, последнее, горизонтальная организационная структура нацелена на создание команды сотрудников.

Для упрощения построения горизонтальной организационной структуры перечислим всех специалистов, работающих в СДЮСШОР № 11: директор, главный бухгалтер, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по административно- хозяйственной части, секретарь, врач, юридический консультант, тренер-преподаватель, инструктор-методист, спортсмен-инструктор, работник по комплексному обслуживанию зданий, сторож, уборщик, дворник, слесарь-сантехник, электрик, кладовщик, работник по уходу за футбольным полем.

Теперь распределим все должности по блокам.

**Первый блок** – стратегическое планирование. В этот блок входит директор и главный бухгалтер.

**Второй блок** – поддержка деятельности СДЮСШОР № 11. В этот блок входят следующие специалисты:

* 1. инспектор отдела кадров. В СДЮСШОР № 11 должностные обязанности этого сотрудника выполняет директор. По нашему мнению, функции отдела кадров (прием-увольнение) должны остаться в полномочиях директора, а остальные функции необходимо передать в маркетинговое агентство, занимающееся внутренним маркетингом.
  2. инструктор-методист, выполняющий составление документов, регулирующих учебно-тренировочный процесс.
  3. маркетолог. В СДЮСШОР № 11 данный специалист не предусмотрен штатным расписанием, но, по нашему мнению, такой специалист необходим СДЮСШОР № 11, так как основная цель деятельности СДЮСШОР – это оказание социокультурной услуги. То есть спортивной школе олимпийского резерва необходим маркетолог, так как цель его деятельности состоит в изучении потребностей потребителей и формирование для них маркетингового комплекса 5P, в который входит продукт (в СДЮСШОР это услуга), цена (занятия в СДЮСШОР бесплатны, но для увеличения финансирования школы, СДЮСШОР просто необходимо ввести некоторое количество платных занятий), продвижение (в СДЮСШОР этому инструменту не уделяется особого внимания, но применение этого инструмента крайне необходимо, так как он позволяет стать школе известной, увеличить количество воспитанников, повысить количество желающих работать в школе, а также удержать профессионалов в школе и привлечь лучших специалистов в своей области в школу), место (в спортивной школе – это непосредственно само здание, внешний облик которого нуждается в доработке, и материально-техническая база, усовершенствование которой невозможно, так как школе не хватает финансирования), и, последний, главный инструмент комплекса маркетинга 5Р- персонал (роль специалистов крайне велика для всех предприятий, но особо ощутима потребность в профессионалах в сфере услуг, так как именно от специалистов будет зависеть оценка потребителем качества оказанной услуги). Для того чтобы внедрить специалиста в области маркетинга в организационную структуру СДЮСШОР, необходимо проанализировать что менее затратно: ежемесячная оплата труда специалиста или аутсорсинг должности. Исследование необходимости найма будет произведено после перечисления должностей, входящих во второй блок.
  4. программист. Такой специалист необходим СДЮСШОР № 11 для поддержки официального сайта школы, а также для устранения неполадок организационной техники. Так как такой специалист в СДЮСШОР отсутствует, необходимо проанализировать что менее затратно: ежемесячно платить оклад специалисту или аутсорсинг должности. Исследование необходимости найма сотрудника будет сделано после перечисления должностей, входящих во второй блок.
  5. юридический консультант, выполняет разработку документов и оказывает юридическую консультацию.
  6. бухгалтер – производит расчеты со сторонними компаниями и внутренними потребителями, то есть персоналом.
  7. секретарь – прием звонков, регистрация входящих/ исходящих документов и прочее.

Для принятия окончательного решения о необходимости найма программиста и маркетолога, необходимо рассчитать постоянные издержки на их заработную плату. Постоянные издержки на заработную плату программиста в месяц составят 10 706 руб., в год – 128472 руб. [42]. Постоянные издержки на заработную плату маркетолога рассчитать невозможно, так как в Постановлениях Администрации г.о. Самара не найдено такой должности. Для примерности расчета, представим, что заработная плата равна заработной плате программиста. Таким образом, постоянные издержки на заработную плату маркетолога в год составят 128 472 руб. Таким образом, совокупные постоянные издержки на заработную плату этих специалистов составят – 256 944 руб. По нашему мнению, данные функции можно отдать на выполнение сторонней организации, то есть произвести аутсоринг. Такой сторонней организацией, которая может выполнять необходимые функции маркетолога, программиста и перенять часть функций из сферы управления персоналом, может стать маркетинговое агентство. Анализ самарского рынка маркетинговых агентств позволил остановиться на таком маркетинговом агентстве как «Стрелец-маркетинг», так как только эта компания оказывает тот необходимый перечень услуг, который необходим СДЮСШОР № 11 – это брендинг, интернет-маркетинг, изучение персонала, реклама. Стоимость работы этой компании зависит от объема оказанных услуг.

* 1. заместитель директора по учебно-воспитательной работе, который планирует учебно-тренировочный процесс.

Перейдем к составлению **третьего блока** «Обслуживание материально-технической базы». В него входят: заместитель директора по АХЧ, сторож, работник по комплексному обслуживанию зданий, уборщик, дворник, слесарь-сантехник, электрик, работник по уходу за футбольным полем, кладовщик.

И, последний, четвертый блок «Оказание услуги». В него входят тренеры-преподаватели, спортсмены- инструкторы, врач.

Построим горизонтальную организационную структуру МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 (см. рисунок31).

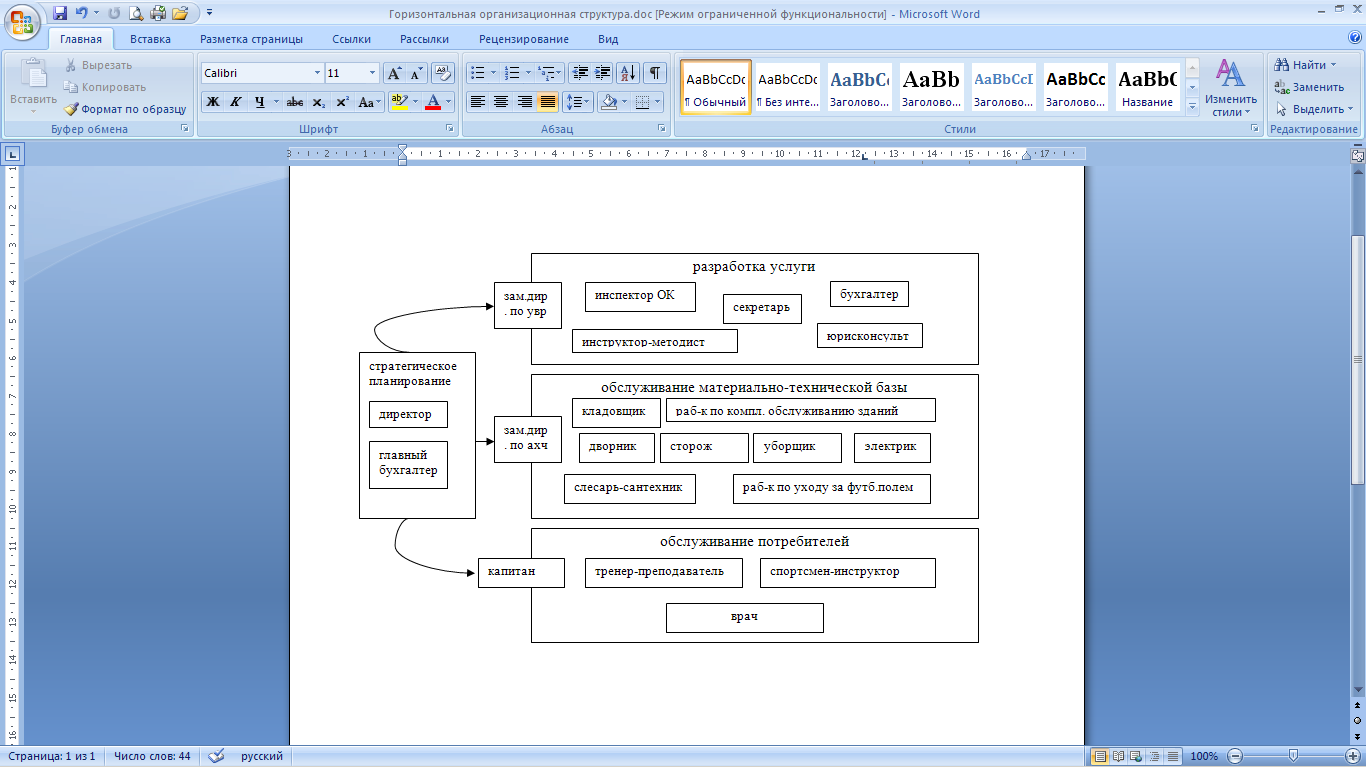


Рисунок 31-Горизонтальная организационная структура СДЮСШОР № 11

Таким образом, построенная организационная структура соответствует политике внутреннего маркетинга. Помимо этого, она предусматривает участие в процессах СДЮСШОР маркетингового агентства, которое позволит сократить постоянные издержки и выполнить возложенные на него функции надлежащим образом.

В п. 2.7. «Исследование бренда» было проведено исследование документов и официального сайта СДЮСШОР № 11 на предмет наличия бренда. Выявлено, что бренд у спортивной школы отсутствует, что негативно сказывается на многих аспектах деятельности СДЮСШОР, описанных в п.2.7. «Исследование бренда». Таким образом, поставим перед собой задачу – разработать бренд СДЮСШОР № 11.

Самым простым решением по созданию бренда СДЮСШОР – это обращение в маркетинговое агентство «Стрелец-маркетинг», которое разработает для спортивной школы свой уникальный бренд, но в условиях нехватки финансирования СДЮСШОР попробуем предложить несколько своих вариантов бренда спортивной школы.

Итак, первоначально обратим внимание на фирменные цвета школы, которые будут не только влиять на внешний вид бренда, флага, вымпела спортивной школы, но и на цвет фирменной одежды.

Рассмотрим первый вариант флага СДЮСШОР. По нашему мнению, фирменными цветами спортивной школы могут стать цвета города Самара, так как такая преемственность цветов будет означать принадлежность спортивной школы к самарскому региону. Напомним, официальными цветами г.о. Самара являются: красный, белый и голубой цвета. Красный цвет символизирует кровь, власть, огонь, борьбу. Красный цвет очень целесообразно использовать на флаге спортивной школы, так как отражает специфику спорта –спортивная борьба. Белый цвет символизирует свет, чистоту, истину, а также праздник и радость. Белый цвет также подходит к использованию на флаге спортивной школы, так как может символизировать fairplay(фейр плэй) – «честная игра», то есть это этические и моральные (нравственные) принципы, основанные на убеждении спортсмена о благородстве, честности и справедливости в спорте[70]. Также белый цвет может означать, что спортхарактеризуетсязрелищностью, содержит в себе искусство и для спортивных болельщиков это праздник и радость. Голубой цвет символизирует креативность. В спорте это может означать творческий подход к делу и применение инноваций. Первый вариант флага изображен на рисунок 32.

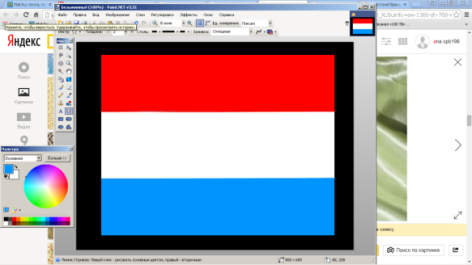


Рисунок 32- Флаг спортивной школы (вариант 1)

Рассмотрим второй вариант флага спортивной школы, в который войдут только два цвета – это красный, символизирующий борьбу, лидерство, и синий, который символизирует небо, звезды, высоту. Сочетание смысловой значимости этих двух цветов может означать, по нашему мнению, борьба за высоту, переводя это значение в спорт, получится борьба за медали и рекорды. На рисунке 33 представлен второй вариант флага.

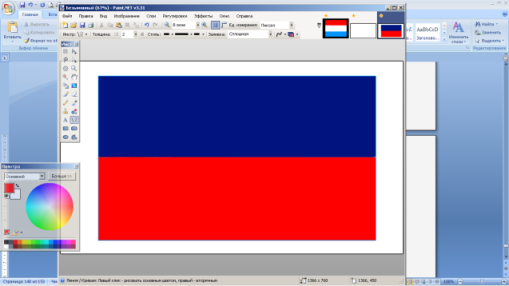


Рисунок 33-Флаг спортивной школы (вариант 2)

Перейдем к главному – к созданию бренда спортивной школы.

Рассмотрим первый вариант бренда спортивной школы. Назвать спортивную школу можно «Триумф», что означает «блестящая победа, успех». Такое название символизирует то, к чему стремится спортивная школа в воспитании учащихся СДЮСШОР, а именно чтобы ее воспитанники были успешны во всем и стремились к победе. Концепция рисунка (см. рисунок 34) основана на принадлежности СДЮСШОР к г.о. Самара. На рисунке 34 легко узнается одна из достопримечательностей города, расположенная на площади Славы – Монумент славы.Лозунг к такому названию может звучать следующим образом «Взлети на Олимп!». Такой лозунг отражает не только специфику спортивной школы – олимпийский резерв, Олимпиада, но и говорит о том, что не только воспитаннику, но и каждому сотруднику СДЮСШОР работа в ней сулит какие-либо личные достижения.

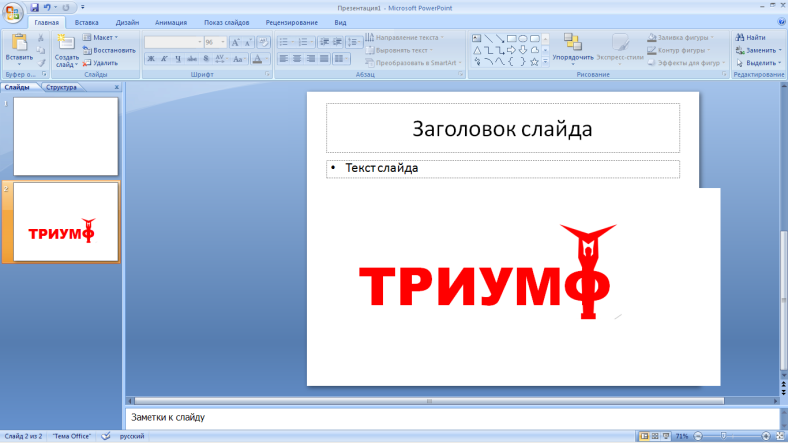


Рисунок 34- Вариант бренда №1 СДЮСШОР

Рассмотрим вариант бренда № 2- «Крылья Чемпиона». Такой вариант названия основан на схожести названия с наименованием ведущих спортивных клубов города Самара – баскетбольный клуб «Красные крылья» и футбольный клуб «Крылья Советов». Лозунг к такому названию может звучать следующим образом «Здесь растут крылья!», такой лозунг направлен не только на спортсменов, то есть воспитанников СДЮСШОР, но и на сотрудников, так как в работе они тоже могут быть чемпионами. С помощью интернет-портала Логосервис был создан логотип СДЮСШОР (см. рисунок 35) [43].

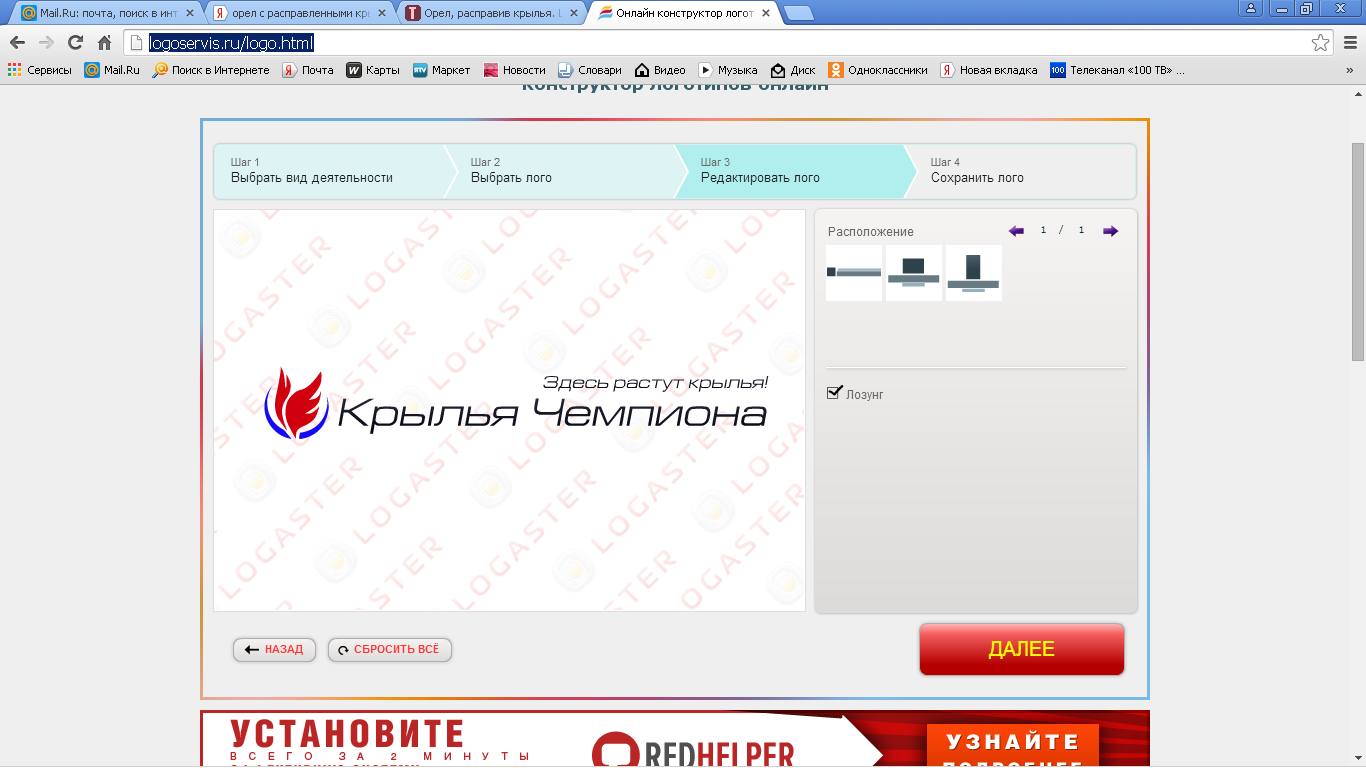


Рисунок35-Вариант бренда № 2 с лозунгом

Также бренд может быть выбран в зависимости от источника финансирования. Такой вариант был рассмотрен в п. 3.1.1. «Пути совершенствования системы финансирования».

Каковы же затраты на смену названия спортивной школы, при условии, что спортивная школа собственными силами создаст цифровой вариант бренда? Сменить название некоммерческой организации, коей является спортивная школа, можно прямо на рабочем месте, благодаря заполнению заявления по форме Р13001 на сайте ИФНС, и на этом же сайте можно сформировать квитанцию на оплату государственной пошлины, сумма которой равна 800 руб. [78]. Помимо этого необходимо изготовить новые печати. Стоимость изготовление печатей в компании составит 400 руб. Совокупные расходы на смену названия спортивной школы составят 1 200 руб. [51].

Итак, в данном пункте рассмотрено несколько вариантов бренда спортивной школы, рассмотрены фирменные цвета, которые должны присутствовать во всем, связанном со спортивной школой. Создать бренд можно несколькими путями: обратиться в маркетинговое агентство, что довольно затратно, разработать бренд самим, что потребует затрат от спортивной школы в размере 1 200 руб. Также бренд может быть заимствован от титульного спонсора по договору.

Исследование, проведенное в п. 2.8. «Анализ культуры обслуживания» показало наличие таких проблем, как невзрачность экстерьера здания, проблемы в интерьере, а также отсутствие регламентирования профессиональной этики сотрудников СДЮСШОР, кроме педагогического персонала.

В связи с тем, что СДЮСШОР № 11 находится непосредственно в здании средней образовательной школы № 32, необходимо каким-либо образом выделить часть здания спортивной школы, для того чтобы повысить узнаваемость ее среди населения города, в котором могут быть потенциальные потребители услуг, предоставляемых спортивной школой.

Рассмотрим несколько вариантов изменения экстерьера здания.

Вариант № 1 – **облицовка здания фасадными кассетами**, которые обеспечивают шумо- и теплоизоляцию, пожаробезопасны, имеется разнообразная цветовая гамма, которая позволяет сделать облицовку здания в фирменных цветах спортивной школы. Квадратный метр фасадной облицовки такого типа в самарской компании СтилКон стоит в интервале от 1093,90 руб.до 2175,23 руб. Фасадная площадь СДЮСШОР составляет 135 м2.Рассчитаем сумму на облицовку здания, исходя из средней цены фасадной кассеты – 1 634,57 руб.Таким образом обшить здание фасадными кассетами без учета затрат на монтаж оборудования обойдется спортивной школе примерно в **220 666,95 руб**. Вариант № 1 является достаточно затратным для спортивной школы, при этом первоочередным является обновление материально-технической базы[31].

Рассмотрим второй вариант- разместить **наружную рекламу на фасаде здания**, например, на брандмауэре СДЮСШОР, где будет указан бренд школы, цветовая гамма которого будет зависеть от фирменных цветов школы. Также на наружной рекламе будет размещен логотип Олимпиады и размещены фотографии лучших воспитанников спортивной школы с завоеванными медали. На наш взгляд, необходимо на наружной рекламе поместить фотографию воспитанников в одежде по виду спорта (лыжник в форме в руках с лыжами, футболист в майке и шортах, в ногах у которого мяч, дзюдоист в кимоно и греко-римский борец). Изготовление в типографии CMYKPRINT такой наружной рекламы размером в 30 м2 обойдется СДЮСШОР в 5 400 руб. Монтаж конструкции на брандмауэр обойдется спортивной школе в 13 500 руб. **Итоговая сумма – 18 900 руб**.[55].

Перейдем к рассмотрению интерьера здания. Интерьер здания, а именно его парадная часть, та часть здания, которую потребитель, соискатель, воспитанник и работник, видит при входе в него, должна претерпеть некоторые изменения такие как: создание ресепшена при входе, создание мест ожидания, создание информационного блока в парадной части здания, то есть там, где расположены места ожидания.

**Затраты на создание ресепшена** «Forum», то есть стойки администратора, за которым будет располагаться рабочее место секретаря школы, при заказе в компании Kabinetof.ru составят **14 240 руб**.

Теперь рассчитаем затраты **на создание мест ожидания** в парадной части СДЮСШОР. Рассмотрим здесь несколько вариантов. Первый вариант – это **закупка двух длинных офисных диванов** «Эконом» в компании «ПрофМебель», затраты на покупку которыхсоставят **7 800 руб**.[32]

Второй вариант – **закупка блоков-стульев трехместных** с не откидывающимися сиденьями в компании «Росметалл». Затраты на закупку блоков-стульев составят **5 816 руб**. [53].

Для того чтобы человек, впервые зашедший в СДЮСШОР или ожидающий своего ребенка, мог с пользой для себя провести время, и впоследствии распространить полученную информацию за пределами школы, необходимо **создать «информационный блок»**. Рассмотрим два варианта создания информационного блока. Первый вариант – **покупка телевизора**, по которому будут транслировать видеозаписи выступления воспитанников, а также фотографии, на которых отражены успехи воспитанников и тренеров-преподавателей. Также будут транслироваться фотографии и видеозаписи из детских оздоровительных лагерей, где проходили восстановление воспитанники, и фотографии и видеозаписи с совместных мероприятий, в которых принимали участие сотрудники СДЮСШОР, тренеры и воспитанники. Расходы на покупку телевизора в розничной сети «Эльдорадо» составят **5 339 руб.**

Рассмотрим второй вариант создания информационного блока. Он предполагает **закупку стола и печать «книги»,** в которой прописаны миссия, ценности, философия СДЮСШОР, достижения тренеров-преподавателей и воспитанников. Такая «книга» будет представлять собой текст, напечатанный на бумаге формата А4. Размер «книги» в среднем должен составлять страниц 20, на которых содержится все о школе: история, традиции, миссия, ценности, бренд и прочее. Изготовление «книги» не предполагает дополнительных затрат, связанных с ее версткой и изготовлением, так как в СДЮСШОР есть принтер, на котором можно распечатать 20 листов. Но необходимо закупить папку, в которой будет храниться эта «книга». В дополнение к книге необходимо напечатать цифровые фотографии воспитанников и тренеров с их достижением, фотографии воспитанников и тренеров с известными лицами, фотографии с мест проведения соревнований, а также фотографии из детских оздоровительных лагерей. Затраты на изготовление книги представлены в таблице 7.

Таблица 7-Совокупные затраты на второй вариант информационного блока

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Цена за 1 шт. (руб.) | Количество (шт.) | Сумма (руб.) |
| Папка с боковым зажимом  ООО «ВИЛОР» | 19,67 | 1 | 19,67 |
| Фотоальбом на 20 листов магнитный ООО «ВИЛОР» | 242,54 | 1 | 242,54 |
| Печать фотографий 10\*15 | 5,50 | 80 | 440,00 |
| Стол Кантри | 3 590 | 1 | 3 590 |
| ИТОГО: | - | 1 | **4292,21** |

Таким образом, сравнивая затраты на реализацию варианта № 1 «закупка телевизора» и варианта № 2 «создание «книги» и покупка журнального стола, можно сделать вывод: несмотря на то, что вариант № 1 является на 1046,79 рублей затратнее варианта № 2, но достоинств у варианта № 1 больше: можно показывать видеоролики, фотографии с музыкальным сопровождением, показывать различную информацию, при этом такой вариант не требует перепечатки «книги» как в варианте № 2, и покупки фотоальбома и распечатки фотографий. При этом сами сотрудники на перерыве могут более детально ознакомиться с достижением спортивной школы, а также посмотреть фотографии и видеоролики с совместных с воспитанниками спортивной школы мероприятий.

В п. 2.8. «Анализ культуры обслуживания» было выявлено отсутствие Положения «О нормах профессиональной этики». Но во избежание путаницы работников в положениях, документ, регламентирующий правила поведения и внешний вид сотрудников СДЮСШОР, назовем Положение «О нормах и правилах поведения сотрудников СДЮСШОР». Рассмотрим правила делового общения, которыми должны руководствоваться все сотрудники спортивной школы, кроме педагогических работников, так как для них существует в СДЮСШОР локальный документ Положение «О нормах профессиональной этики педагогических работников». Итак, перейдем к примерному перечню правил делового общения сотрудников СДЮСШОР № 11.

**Правила межличностного общения внутри коллектива:**

Сотрудники должны обращаться друг к другу по имени и отчеству и на «Вы», если иное не оговорено в личной беседе;

Сотрудники при встрече всегда приветствуют друг друга;

Сотрудники НЕ обсуждают личные и профессиональные качества, а также личную жизнь сотрудника в его отсутствие;

Сотрудники по отношению друг другу вежливы, толерантны и дружелюбны;

Сотрудники придерживаются норм общественной морали и культуры, в том числе воздерживаются от оскорблений, сквернословия и несдержанности;

В случае возникновения конфликтных ситуаций сотрудники стараются сохранять уважение друг к другу и решить конфликт мирным путем.

Правила межличностного общения применяются и в межличностном общении с потребителем услуг, законными представителями потребителей услуг, то есть со всеми людьми, не входящими в коллектив СДЮСШОР.

**Правила телефонного разговора:**

1. На входящий звонок следует отвечать быстро. Ответ должен содержать наименование Учреждения и имя отвечающего;
2. Исходящий звонок в стороннюю организацию должен содержать наименование Учреждения, должность и имя или имя и отчество. После того, как сотрудник представился, необходимо спросить у собеседника, удобно ли ему в данный момент разговаривать.
3. При исходящем звонке сотруднику Учреждения необходимо назвать свое имя или имя и отчество и должность.
4. Заканчивать беседу должен, как правило, позвонивший;
5. В случае, если вопрос, который необходимо решить с сотрудниками Учреждения или представителями сторонней организации является несрочным, то приветствуется электронная переписка.

**Правила электронной переписки:**

1. При массовой рассылке, письмо должно начинаться с обращения «Уважаемые коллеги!» или «Уважаемые родители!» и прочее;
2. Письмо сотруднику Учреждения обязательно должно начинаться с приветствия «Добрый день» и обязательно должно содержать обращение в виде имени и отчества того сотрудника, которому пишется письмо;
3. Письмо представителю сторонней организации обязательно должно начинаться с обращения «Уважаемый» и должно содержать имя и отчество адресата;
4. В случае, если в письме содержится какая-либо просьба адресату письма, необходимо заранее поблагодарить его. При выполнении просьбы, поблагодарить адресата повторно.
5. В завершении электронного письма должна стоять электронная подпись, составленной согласно шаблону.

**При представлении Учреждения во внешней среде сотрудники должны придерживаться следующих норм и правил:**

1. Сотрудник является представителем Учреждения и своим поведением должен достойно представлять Учреждение;
2. Сотрудник НЕ должен дискредитировать Учреждение при межличностном общении с третьими лицами, а также при виртуальном общении, то есть при ведении интернет-блогов, открытой и закрытой переписке в социальных сетях;
3. Свои предположения и мнения сотрудник должен высказывать от своего имени, а не от имени Учреждения;
4. Сотрудник должен доверять только проверенным фактам и высказывать только их.

**В Учреждении поддерживается дресс-код:**

1. Офисным сотрудникам рекомендуется носить жакеты темных цветов, блузы пастельных оттенков, юбки и брюки темных цветов или пастельных оттенков. Выбор обуви (балетки, туфли, мокасины) зависит от того, насколько сотрудник комфортно чувствует себя в ней. Не допускается ношение кроссовок и кед;
2. Технические сотрудники должны носить специальную одежду, выдающуюся Учреждением. Обувь допускается любая;
3. Педагогические работники должны одеваться строго в спортивные костюмы. Обувь спортивная.
4. Обязательным считается ношение косынки на шее с брендированным принтом Учреждения. Затраты на изготовление таких косынок в компании «Контур-Самара» обойдется в 2590 руб. (74 шт.). [68].
5. Обязательным для сотрудников считается ношение на груди бейджа, который содержит в себе фотографию, ФИО, должность. Затраты на закупку 74 бэйджев в ООО «Вилор» равны 337,44 руб. [22].

Итак, предложены варианты по благоустройству экстерьера и интерьера здания, также разработаны правила делового общения. При этом, реализация дорого варианта потребует вложения денежных средств в размере 250 973,39 руб., а бюджетного – 46 175,65 руб.

В этом разделе предстоит решить несколько задач: построение коммуникационной схемы, соответствующей горизонтальной организационной структуре; выбор каналов распространения внутренней и внешней информации.

Горизонтальная организационная структура пропагандирует принцип обладания сотрудником полной информации о деятельности Учреждения, то есть не должно быть у руководства СДЮСШОР такого девиза «Вот это та информация, которой вы должны обладать. Все остальное – не ваше дело». Помимо этого горизонтальная организационная структура предполагает собой создание межфункциональных групп сотрудников.

Деятельность группы должна стремиться к выполнению поставленной перед ней задачей. Таким образом, при построении коммуникационной схемы, соответствующей горизонтальной организационной структуре, должно быть учтено два условия: существование межфункциональных групп - отделов и полное практически полное обладание информацией сотрудниками о деятельности Учреждения. По нашему мнению, коммуникационная сеть при горизонтальной организационной структуре может выглядеть следующим образом (см. рисунок 36).

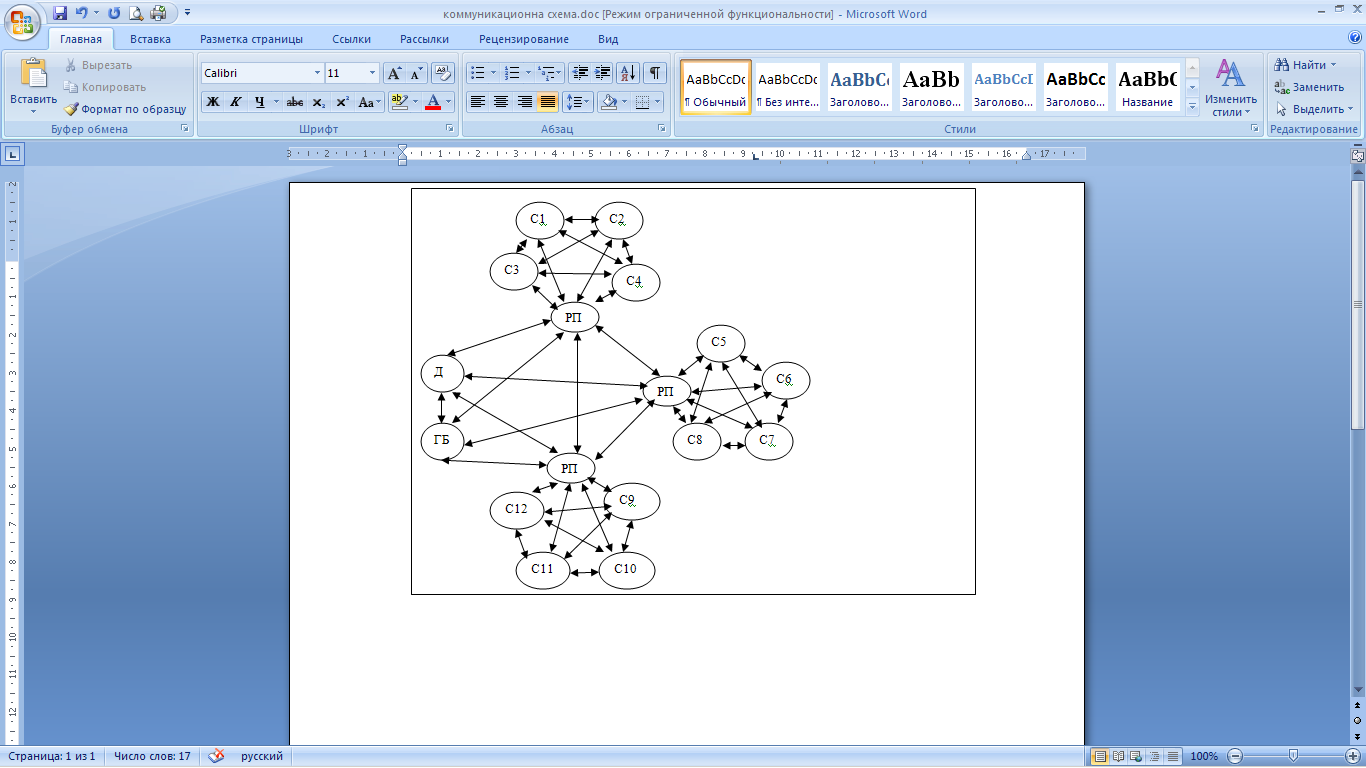


Рисунок 36-Коммуникационная сеть при горизонтальной организационной структуре[[2]](#footnote-3)

Стрелочками отображены связи между сотрудниками. Как можно увидеть из рисунка 36, коммуникационные связи между сотрудниками образуют всеканальную коммуникационную сеть как внутри межфункциональных групп, так и в коммуникационных связях между руководителями процессов, главным бухгалтером и директором спортивной школы.

Создание новой коммуникационной схемы требует изменений и в каналах распространения информации. Каналы распространения корпоративной информации представлены в СДЮСШОР весьма узко. Такой вывод сделан, исходя из исследований, проведенных в п. 2.9. «Анализ коммуникационной системы».

Расширить линейку средств распространения внутренней (корпоративной) информации можно, благодаря внедрению предложений, перечисленных ниже.

Необходимо применение **«дедовского» способа** распространения информации среди сотрудников. Этот способ представляет собой размещение пробковой доски, на которой будут вывешены вся новая информация: приказы, новости, ценности, философия, миссия, информация о предстоящем обучении, информация о лучшем сотруднике месяца и т.п., в том месте здания СДЮСШОР, где сотрудники спортивной школы появляются чаще всего. Такой способ доведения информация до внутреннего потребителя будет не только способствовать тому, что каждый сотрудник будет информирован о состоянии дел в школе, но и способствует усвоению миссии, ценностей, целей и философии СДЮСШОР, то есть этот способ содержит элемент внутреннего PR. Затраты на покупку пробковой доски в ООО «Вилор» составят 899,98 руб.. К доске необходимо купить кнопки-гвоздики, стоимость которых равна 19,14 руб.

Таким образом, затраты на реализацию данного способа составят **919, 12 руб.**, что является достаточно бюджетным вариантом распространения информации.

Но «дедовский» способ обладает и некоторым недостатком в виде того, что сотрудники могут забыть посмотреть на доску информации, и еще этот способ достаточно длителен, а, если информация требует немедленного получения ее внутренним потребителем, то необходимы дополнительные каналы распределения информации.

Чтобы довести информацию оперативно можно воспользоваться услугой, предлагаемой мобильным оператором «МТС» - **корпоративная рассылка SMS**. Достоинствами такого способа доведения информации до сотрудников является: скорость получения информации, сообщение будет получено даже сотрудником, находящимся в командировке. Недостатками такого канала распределения информации являются: не все сотрудники умеют читать SMS-сообщения, плата за каждое отправленное сообщение. [44].

Мобильному оператору СДЮСШОР может предложить взаимовыгодное сотрудничество, при котором СДЮСШОР будет обязано разместить у себя в здании, на рабочих столах, на фирменной одежде рекламу мобильного оператора «МТС», помимо этого МТС будет заинтересован в сотрудничестве со спортивной школой, так как он может привлечь дополнительных потребителей услуг, а СДЮСШОР получит от этого сотрудничества возможность бесплатной рассылки SMS- сообщений.

Здесь же рассмотрим еще один канал распределения информации с привлечением сотового оператора – **мобильная связь с фирменного телефона мобильного оператора с установленным корпоративным тарифом**. Мобильный оператор в случае заключения взаимовыгодного сотрудничества со спортивной школы будет обязан оплатить счета за мобильную связь, а СДЮСШОР будет, в свою очередь, рекламировать его. Таким образом, привлечение мобильного оператора позволит СДЮСШОР не только пользоваться услугой корпоративной SMS-рассылки, но и совершать звонки с сотового телефона марки мобильного оператора с установленным на нем корпоративным тарифом.

В целях экономии денежных ресурсов, можно расширить пользование сетью Интернет следующим образом: доведение информации до сотрудников, у которых есть доступ в сеть Интернет, путем звонков и видеозвонков, а также обмена документов по **Skype**. Такой способ доведения информации вообще не требует каких-либо затрат, так как установка программы Skype и пользование ею совершенно бесплатно.

Также, используя сеть Интернет, необходимо **создать у каждого отдела электронную почту**, доступ к которой будет у всех сотрудников отдела, куда будут приходить документы, касающиеся деятельности отдела. Этот способ не требует дополнительных затрат, но имеет определенный недостаток в том, что не все сотрудники пользуются электронной почтой, так как не владеют мобильным интернетом или не знают, как пользоваться сетью Интернет с персонального устройства (компьютера).

Помимо этого довести информацию до внутреннего потребителя можно путем **выпуска корпоративных изданий** два раза в год: первый выпуск должен освещать промежуточные итоги года (то есть должен выпускаться в середине тренировочного и соревновательного сезона) и следующий выпуск должен освещать итоговые результаты за год и планы на будущий тренировочно-соревновательный сезон. Что может включать в себя корпоративное издание: обязательные атрибуты – миссия, ценности, философия, история школы, традиции; достижения СДЮСШОР; лучшие сотрудники, научные статьи, написанные сотрудниками спортивной школы, поздравления со знаменательными событиями в жизни сотрудников, а также должны быть освещены планы на предстоящий период. Затраты на печать корпоративного издания с предполагаемым количеством страниц (см. Таблица8.).

Таким, образом, распечатка корпоративного издания в полиграфии обойдется СДЮСШОР № 11 в **17 020, 00рублей**.

Таблица 8- Издание корпоративного издания в полиграфии Oligadema[82]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Цена за ед. изм. (руб.) | Количество (шт.) | Сумма (руб.) |
| Печать из файла Ч/Б | 3 | 3700 | 11 100,00 |
| Брошюровка на пластиковую пружину | 80 | 74 | 5 920,00 |
| ИТОГО: | - | 2 | 17020,00 |

Но в СДЮСШОР № 11 имеется лазерный принтер, ресурса которого хватит на распечатку 74 копий, но печать корпоративного издания займет у СДЮСШОР несколько дней. Затраты на печать корпоративного издания собственными силами с учетом брошюровки в папку с боковым прижимом составят **1 962,24 руб**.

Рассмотренные каналы распространения внутренней информации не представляют собой окончательный вариант коммуникационной сети. Так для окончательного построения внутренней коммуникационной сети необходимы обратные каналы связи, с помощью которых можно своевременно выявлять проблемы, связанные с внешней и внутренней средой.

Рассмотрим **каналы обратной связи**. Эффективным способом обратной связи являются **отчеты**. Они должны быть еженедельными (сдача отчетов в последний на неделе рабочий день) и содержать в себе информацию не только о том, что отдел сделал, но и о том, какие проблемы выявлены сотрудниками в своей области и какое решение этой проблемы они предлагают. Такие еженедельные отчеты должны быть составлены руководителями процесса. Но каждый сотрудник отдела должен быть с ним ознакомлен и в конце отчета он должен поставить подпись, что он согласен с тем, что там написано.

Помимо этого, директор Учреждения должен **отвести для приема сотрудников определенное время**, в которое работник может решить насущную для себя проблему или уточнить от первого лица какую-либо информацию. Данный способ обратной связи не требует затрат.

Для того чтобы работник был более открыт в общении с работодателем, нужно обеспечить ему анонимность, то есть необходимо **создать ящик для вопросов**, в который каждый сотрудник сможет опустить листок с интересующим его вопросом или предложением.

Таким образом, внутренние каналы коммуникации направлены не только на распространение информации среди сотрудников, но и на получение информации от сотрудников, в которой содержатся ценные для деятельности Учреждения факты.

Перейдем к рассмотрению **внешних коммуникаций**, то есть коммуникаций обеспечивающих связь с имеющимися и потенциальными потребителями и с заинтересованными лицами.

Исследования, проведенные в п. 2.9. «Анализ коммуникационной системы» и 2.8. «Анализ культуры обслуживания», показали проблемы в коммуникациях с внешней средой, так как жителям г.о.Самара мало известно о деятельности СДЮСШОР и что, по нашему мнению, узкая известность о спортивной школе не дает возможности найти спонсора для СДЮСШОР, не позволяет привлечь сильнейших воспитанников города/страны и не позволит успешно внедрить систему платного обучения в спортивной школе.

Рассмотрим средства информационно-рекламного обеспечения. Так как потенциальными потребителями услуг спортивной школы являются молодые люди, то, следовательно, первоочередную роль будет играть **официальный сайт спортивной школы.**

Официальный сайт не сегодняшний день несовершенен, так как он содержит мало информации о жизни спортивной школы. Необходимо делать открытые тренировки, на которые необходимо приглашать учащихся МОУ СОШ № 32 и других школ, так как они являются потенциальными потребителями услуг школы и при этом необходимо проводить фото- и видеосъемку открытой тренировки. Размещать на официальном сайте фотографии и видео с места проведения соревнований. Необходимо на официальном сайте вывесить календарь соревнований, результаты соревнований и многое другое, тесно связанное с деятельностью спортивной школы.

Помимо этого необходимо **создать веб-страничку в социальной сети «Вконтакте»**.Это не потребует каких-либо дополнительных вложений от Учреждения. При этом спортивная школа получает множество возможностей, в том числе доступ к потенциальным клиентам школы. На странице необходимо размещать новости о школе, фотографии и видео, создать привязку к личным страницам известных спортсменов спортивной школы. Кроме того, веб-страничка «Вконтакте» предоставляет СДЮСШОР возможность обратной связи с потребителем посредством того, что каждый пользователь социальной сети «Вконтакте» может оставить на странице личное и публичное сообщение («на стене»). Также удобство ведения веб-странички «Вконтакте» отражается в том, что пользователи социальной сети могут задавать интересующие их вопросы на спортивную тематику.

Помимо создания веб-страницы «Вконтакте», необходимо оформление спортивной школы в **социальной сети Instagram**, на которой будут размещены фотографии и короткометражные видеоролики, на которых отражена спортивная жизнь школы и ее воспитанников. Социальная сеть Instagramпредоставляет широкие возможности СДЮСШОР в виде подписки к различным веб-страничкам. Таким образом, спортивная школа может приобрести потенциальных потребителей, а также в социальной сети есть графа «комментарии», расположенная рядом с фотографии и видеороликами, в которой пользователи могут оставить комментарий (отзыв) и задать интересующий их вопрос.

Необходимо обратить внимание на то, что спортивная школа находится довольно далеко от дороги, поэтому потенциальным потребителям необходимо ее еще найти в незнакомой для них местности. Поэтому необходимо **разместить информационный указатель на улице Стара-Загора** в районе поворота к спортивной школе, для того чтобы потенциальные потребители знали, как пройти или проехать к СДЮСШОР. Стоимость размещения указателя отдельно стоящего при заказе в компании Notabene равна **1500 руб.**[57].

Для привлечения внимания общественности, а также для того чтобы деятельностью СДЮСШОР № 11 заинтересовались потенциальные потребители, необходимо проводить **выездные мероприятия**. Такими выездными мероприятиями могут быть: «Задай вопрос тренеру по виду спорта»- это выездное мероприятие предполагает первоначально заключение договора с спортивной торговой компанией, магазин которой находится в любом торговом центре города Самара, предполагающий кратковременное, в течение нескольких часов, пребывание тренера- преподавателя на территории магазина со спортивными товарами, где потенциальные потребители могут задать интересующий их вопрос непосредственно тренеру, который предложит потенциальному потребителю придти в СДЮСШОР на открытую тренировку его группы, или на просмотр, или записаться на занятия в спортивной школе. До проведения мероприятия непосредственно на территории магазина, СДЮСШОР на собственных веб-страничках в социальных сетях проводит рекламу этого мероприятия, а торговец спортивными товарами, в свою очередь, обязуется, согласно договору, оповестить своих потребителей на официальном сайте о предстоящем мероприятии. Другим мероприятием похожего типа может быть выезд известного спортсмена – воспитанника СДЮСШОР № 11 в спортивный магазин.

**Обратная связь с потребителем.**

Для получения обратной связи с потребителем необходимо совершенствование официального сайта СДЮСШОР № 11 путем создания на сайте своеобразной **«книги отзывов»,** в которой любой желающий может оставить либо свои пожелания, либо вопрос, либо претензии. Чтобы ни было написано в «книге отзывов», необходим ответ со стороны сотрудников СДЮСШОР.

Созданные в социальных сетях веб-странички СДЮСШОР № 11 уже содержат в себе обратную связь в виде строки для комментариев (сеть Instagram), либо возможностью написания личного сообщения спортивной школе (сеть «Вконтакте»), либо публичного сообщения (сеть «Вконтакте», twitter). Со стороны спортивной школы необходим ежедневный контроль за поступающими комментариями и сообщениями.

Помимо этого необходимо рассмотреть тот вариант, что законные представители воспитанников СДЮСШОР боятся оставить открытый отзыв о школе, так как, по их мнению, это может навредить отношению сотрудников спортивной школы к их ребенку. В этом случае необходимо создать **ящик для сбора отзывов и предложений**, в который любой желающий может поместить анонимное письмо с отзывом и/или предложением, и совершенно не бояться за последствия своего обращения к администрации СДЮСШОР. Важно, чтобы каждый отзыв и/или предложение не остались без внимания сотрудников спортивной школы.

Итак, изменена коммуникационная схема в соответствии с горизонтальной организационной структурой. Предложены каналы распределения информации во внешней и внутренней среде. Внедрение предложенных каналов распределения информации потребует инвестиций в размере 19 439, 12 руб. (наиболее дорогой вариант) или 4 381,36 руб. (бюджетный вариант).

В данном пункте необходимо составить календарь обучения, который представляет собой план обучения персонала на год, где указаны дата обучения, тематика обучения, а также подробно описано место обучения персонала СДЮСШОР № 11.

В данном пункте необходимо рассмотреть сегмент № 1 «топ-менеджмент», в который входит директор Учреждения. Обучение персонала, начиная с сегмента № 1, показывает то, что Учреждение и весь его персонал заинтересован в качестве выполняемой работы, то есть в качестве оказываемой социокультурной услуги населению города. Ежегодное обучение сегмента № 1, предусматривающее прохождение обучение 1 раз в год, обойдется спортивной школе в 27 000 руб., но в Приложении В Таблица1, указана не окончательная сумма, так как для того чтобы пройти обучение, необходимо затратить еще некоторую сумму на транспортные расходы и проживание в г.Санкт-Петербург (см.Приложение В Таблица 2). Совокупные **расходы на обучение сегмента № 1составят 47 667,60 рублей.**

Рассмотрим обучение сегмента № 2 «руководители подразделений». Обучение сегмента № 2 преследует несколько задач: углубление знаний и навыков в области менеджмента, усвоение новых технологий, знаний и навыков в управлении и подготовка к решению новых задач. Сотрудники сегмента № 2 проходят обучение по необходимости, определенной основаниями проведения обучения, но не реже одного раза в год.

Рассмотрим места обучения руководителей подразделений. Места обучения каждого сотрудника сегмента № 2 прописаны в Приложении В Таблица 3. Сумма, указанная в Приложении В Таблица 3 не является окончательной, так как до места, где будет проходить обучения зам.директора по УВР, необходимо доехать. Дополнительно рассчитаем транспортные расходы и расходы на гостиницу в г.Санкт-Петербург (см.Приложение В Таблица 4). Таким образом, суммарные **расходы на обучение сегмента № 2 составят 55 917 руб.60 коп.**, что в пересчете на одного человека составляет 18 639,20 руб.

Сегмент № 3 «функциональные сотрудники», в который входят врачи, секретарь, бухгалтер, юрисконсульт и спортсмены –инструкторы. Это сегмент также обязан проходить обучение для усвоения новых знаний умений и навыков не менее 1 раза в год. Рассмотрим места прохождения обучения перечисленных сотрудников (см.Приложение В Таблица 5). Обучение сегмента № 3 «функциональный персонал» обойдется спортивной школе олимпийского резерва в 92 090 руб., но необходимо учесть транспортные расходы и расходы на проживание, так как в календаре предусмотрены удаленные места обучения (см.Приложение В Таблица 6)Итак, обучение сегмента № 3 предусматривает не только посещение специализированных семинаров, но и внутреннее обучение, например, для спортсменов-инструкторов. **Суммарные расходы на обучение, проживание и проезд сегмента № 3 составляют 138 942,80 руб**., что в пересчете на одного человека сегмента № 3 составляет 8 173,10 руб.

На обучение сегмента № 4 необходимо обратить особое внимание, так как данный сегмент является контактным персоналом, и именно от него будет зависеть, как воспримет социокультурную услугу потребитель. Поэтому обучение сегмента № 4 «педагогический персонал» должно быть ежегодным и не менее 1 раза в год, но в случае, если появляются объявления о предстоящих семинарах, мастер-классах, то персонал данного сегмента необходимо срочно отправлять на обучение. В Приложении В Таблица 7приведены расходы на обучение персонала сегмента № 4.Обучение сегмента № 4 СДЮСШОР № 11 обойдется в 110 150 рублей, при этом необходимо дополнительно рассчитать транспортные расходы и расходы на проживание (см.Приложение В Таблица 8). Таким образом, **совокупные расходы на обучение, проживание и транспортировку составят 283 542 руб.**, что в пересчете на 1 человека сегмента № 4 составит 8 860,69 рублей.

Персонал сегмента № 5 «обслуживающий персонал» должен проходить обучение «по требованию», то есть когда в СДЮСШОР появляется какое-то новое материально-техническое оборудование, сотрудники фирмы-изготовителя или фирмы, осуществляющей монтаж материально-технического оборудования должны провести инструктаж с работниками сегмента № 5, на котором все подробно будет изложено о работе с новым оборудованием. Исходя из всего изложенного, можно сделать вывод о том, что на данный момент времени невозможно рассчитать расходы на обучение персонала сегмента № 5, обучать персонал за свой счет СДЮСШОР № 11 будет в том случае, когда фирма-поставщик, изготовитель или организация, осуществляющая монтаж оборудования откажется провести необходимый инструктаж.

Но помимо того, каждый сотрудник СДЮСШОР обязан проходить каждые три месяца инструктаж по технике безопасности, который позволит избежатьпроизводственных травм. Календарь инструктажа персонала спортивной школы олимпийского резерва необходимо проводить согласно дате приема на работу, но, при этом, необходимо учитывать к какому отделу горизонтальной организационной структуры относится сотрудник (см.Приложение В Таблица 9). Таким образом, прохождение инструктажа по технике безопасности представляет собой обязательное обучение сотрудников соблюдению безопасности на своем рабочем месте, что позволит избежать нанесения вреда своему здоровью сотрудниками спортивной школы.

В заключение, необходимо отметить, что обучение персонала для современной организации, оказывающей услуги, обязательно. Успешность функционирования спортивной школы в современной бизнес-среде зависит от квалификации персонала, Обучение дает каждому сотруднику возможность развиваться как самому, так и помогать своей компании достичь намеченных высот. Суммарные расходы на обучение персонала, учитывающие затраты на транспортивку и проживание, сегментов №№ 1,2,3,4 (обучение сегмента № 5 предусматривает иной подход к планированию его обучения) составляют **526 070,00 руб**., что в пересчете на одного сотрудника СДЮСШОР № 11 составляет 7 109,05 рублей. Низкая стоимость обучения в пересчете на 1 сотрудника школы обусловлена тем, что некоторые сотрудники проходят внутреннее обучение, то есть перенимают необходимые знания у тех сотрудников, которые прошли обучение. Например, педагогический персонал, то есть тренер- преподаватель, прошедший обучение (семинар, мастер-класс и т.п.), может провести внутреннее обучение спортсменов-инструкторов, что позволит спортивной школе сэкономить значительную сумму из локального бюджета. При составлении проектного календаря обучения персонала была выявлена проблема во внешней среде, связанная с местами прохождения обучения: в г.Самара нет центров обучения, одной из специализаций которых являлась бы спортивная тематика. г.о. Самара необходимо брать пример с такого города как Санкт-Петербург, который уделяет достаточно внимания развитию спорта в городе, в том числе развитию и обучению персонала, работающего в спортивной отрасли.

Исследования, проведенные в п. 2.12. «Анализ мотивации персонала СДЮСШОР № 11», позволили сделать вывод о том, что необходимо больше уделить внимания именно нематериальной (моральной) мотивации, которая влияет на то, как сотрудник чувствует себя в коллективе, а также влияет на его престиж в спортивной школе. Помимо этого, моральная мотивация способствует улучшению психологического климата в коллективе, который, исходя из исследований, проведенных в п. 2.6. «Исследования корпоративной культуры», находится на отметке «скорее неблагоприятный, чем благоприятный» и повышению уровня сплоченности, а именно поддержания духа команды, что особенно важно при внутреннем маркетинге. Таким образом, целесообразно в СДЮСШОР № 11 развивать систему нематериальной (социальной, моральной) мотивации.

Удовлетворенность рабочих атрибутов приведена в Приложении В Таблица 10.

Совокупный вывод по всем сегментам, исходя из анализа Приложении В Таблица 10, следующий: необходимо при построении системы нематериальной мотивации учесть следующие рабочие атрибуты: «я-часть команды», достойная оценка результатов деятельности сотрудника руководителем Учреждения, возможность профессионального роста, лидерство в команде.

Помимо рассмотренных рабочих атрибутов, которые необходимо учесть при разработке системы моральной мотивации, необходимо отметить, что сегмент № 4 требует особого подхода, так как его деятельность особенно важна для СДЮСШОР № 11. Таким образом, некоторые мероприятия системы моральной мотивации будут рассмотрены отдельно для сегмента № 4.

Моральная мотивация сегмента № 4, учитывающая такой рабочий атрибут, как «Я – лидер группы» предполагает несколько вариантов.

Вариант № 1. **Введение турнирной таблицы тренеров** по видам спорта (то есть в каждой секции ведется своя турнирная таблица), в которой будут отражено количество сражений (соревнований), количество золотых, серебряных и бронзовых медалей. Тот тренер, у которого наберется наибольшее количество медалей, получит наградную плакетку, с брендом школы и с надписью «Лучший тренер по виду спорта (дзюдо, футбол, лыжные гонки, греко-римская борьба). На плакетке обязательно должна быть отражена специфика вида спорта, для идентичности каждой плакетки.

Награждение должно проходить при всех сотрудниках школы. Помимо этого, информацию о награждении тренера вместе с его фотографией, на которой он изображен с плакеткой, должна быть размещена на официальном сайте СДЮСШОР, на всех веб-страничках, где зарегистрирована спортивная школа, в корпоративном издании также должно быть уделено этому внимание.

Таким образом, на применение данной системы выделения лидера группы и, как следствие, награждение лучшего тренера, то есть лидера группы, необходимо затратить **6 400рублей** в год.

Но следует создать еще одну систему выделения лучшего из лучших (вариант № 2), исходя из специфики спортивной школы. Данная система имеет название **«Золотой Олимп»**, которая ведет учет медалей непосредственно завоеванных воспитанниками тренеров-преподавателей на Олимпиаде, то есть на главных соревнованиях в жизни спортсмена. Система направлена непосредственно на выделение тех тренеров, чьи воспитанники взяли наибольшее количество медалей на Олимпиаде. Для данной системы можно также применять турнирную таблицу тренеров Награждение должно происходить по такой же системе, предусмотренной вариантом № 1. В качестве награждения можно использовать, к примеру, золотую статуэтку в виде звезды.

Таким образом, награждение лучших тренеров, завоевавших больше всего медалей на Олимпиаде, обойдется спортивной школе в **11 524рублей**. Но затраты посчитаны по максимальному количеству изделий, то есть может оказаться, что понадобится не 4 изделия и 4 лазерных гравировки, а 2, 1 или вовсе не понадобится.

В этом случае все индивидуально. При этом, награждение такого рода номинации происходит не чаще, чем 1 в 4 года и не равномерно, так как, к примеру, Олимпиада по дзюдо, греко-римской борьбе и футболу проводилась в Лондоне в 2015г., а Олимпиада по лыжным гонкам в 2014г. в г.Сочи. Таким образом, в 2016 году, при условии, что воспитанники возьмут медали по всем видам спорта, присущих Олимпиаде по летним видам спорта (Рио-де-Жанейро, Бразилия), СДЮСШОР придется затратить 8 643 рубля (затраты в месяц -180,06 руб.), а в 2018 г. в период проведения Зимней Олимпиады (Пхёнчхан, Южная Корея) – 2 881 руб. (затраты в месяц – 60,02 руб.).

Помимо наград в виде статуэток и плакеток, руководителю спортивной школы в трудовые книжки лучших тренеров- преподавателей и не только тренеров-преподавателей, но и других лучших сотрудников школы,**заносить сведения о награждениях на странице трудовой книжки** под названием «Сведения о поощрениях».

Далее следует подробнее рассмотреть моральную мотивацию других сотрудников школы, которая должна быть направлена на хорошую атмосферу в коллективе и сплочения (создания духа) команды.

Первое, на что нужно обратить внимание – на прием нового сотрудника в коллектив школы. Успешной адаптации нового сотрудника в коллективе может способствовать «**Пособие сотрудника**», рассмотренное в п. 3.1.2. «Регламентирование бизнес-процесса внутренний маркетинг». Помимо пособия для нового сотрудника, можно предусмотреть «**удостоверение сотрудника СДЮСШОР»**, который будет каждый раз напоминать сотруднику о то, что он часть коллектива. Затраты на изготовление удостоверения сотрудника СДЮСШОР обойдется спортивной школе в **4 500,00 руб**. при условии заказа в рекламно-производственной компании «Парус» удостоверений тиражом 100 шт. Такой тираж удостоверений обеспечит спортивной школе запас в размере 26 шт. [56].

Сразу после приема нового сотрудника в Учреждение, необходимо составить **карту карьеры**, в которой отражены ступени продвижения нового сотрудника в спортивной школе. Таким образом, новый сотрудник будет знать о том, какой наивысшей ступени может достигнуть сотрудник, работая в спортивной школе, что дает ему определенную мотивацию на собственное развитие и обучение с целью продвижения на службе.

Также стоит обратить внимание на проблему, выявленную в п.1.1.3. «Анализ персонала МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11», которая заключалась в том, что персонал спортивной школы достаточно зрелый, и необходимо омоложение кадров. Одним из мероприятий, способствующих привлечению молодых специалистов в СДЮСШОР № 11, может быть предложение целевого обучения абитуриентов ВУЗов, которые впоследствии должны будут отработать в спортивной школе 3 года. При этом, рассматриваемыми абитуриентами могут быть дети сотрудников спортивной школы, что привлечет не только лучших специалистов города в лице тренеров-преподавателей, но и привлечет молодые кадры.

Затраты на **целевое обучение** в Самарской академии государственного и муниципального управления по специальности «Менеджмент организации (в спорте)» представлены составят 200 000 руб., что в пересчете за год**50 000 руб**.Данная сумма достаточно велика для существующего бюджета спортивной школы. Оптимизировать расходы можно с помощью того, что Администрации г.о.Самара, являющаяся учредителем спортивной школы, может оплатить обучение будущего сотрудника спортивной школы.

Далее необходимо предусмотреть **награды за преданность сотрудника** спортивной школе. К примеру, можно организовать поздравления на такие даты, как:

* **«Вместе с СДЮСШОР год!».** Наградой может служитьбрендированная кружка. Затраты на приобретение одной кружки в Сувенировед.ру составят **89 руб**. [73].
* **«Вместе с СДЮСШОР 5 лет!».**В качестве награждения можно посадить в честь работника СДЮСШОР, проработавшего в школе 5 лет, хвойное дерево, что является очень полезным мероприятием для экологии района, при этом, что очень помогает реализации этого мероприятия, рядом со СДЮСШОР имеется парк, в котором растет много деревьев. Затраты на покупку хвойного дерева в Садовник63.ру составят **400 руб**.[23].
* **«Вместе с СДЮСШОР 10 лет!».** В качестве награждения можно предусмотреть такое мероприятие «Оставь свой след в истории СДЮСШОР!». В качестве реализации данного мероприятия можно предложить сотруднику оставить свой гипсовый след ноги или руки. Впоследствии, необходимо этот след оформить соответствующим образом (пример: «должность, ФИО, стаж работы»). Затраты на покупку гипса а базе «Стройкомплект» составят **150 руб**. [7].

В качестве личной моральной мотивации необходимо предусмотреть следующее. Так как в спортивной школе должен быть введен дресс-код, то нужно предусмотреть один день в неделе, например, пятница, в который сотрудники могут приходить на работу в любой удобной для них форме. Данный **свободный день** может носить название **«Стильная пятница»** или «Бразильский карнавал».

За хорошую работу в течении недели руководитель Учреждения может **отпустить работника домой пораньше**, что никаким образом не должно отражаться на его заработной плате.

Теперь перейдем к рассмотрению **командообразующих мероприятий** (тимбилдинг).

Так как рядом со спортивной школой существует парк, то этим преимуществом расположения спортивной школы необходимо воспользоваться. К примеру, необходимо устраивать там **командные игры** в футбол, волейбол, стритбол и тому подобное. Это позволит не только команде сплотиться, но и при этом каждому сотруднику раскрыть в себе новые таланты, новые качества. При этом проведение такого рода мероприятий не требует каких-либо затрат.

Помимо мероприятий, проводимых в ближайшем парке, предусмотрим выездные мероприятия для всего персонала школы. К примеру, таким мероприятием может служить популярная игра **пейнтбол**. Затраты на реализацию мероприятия «пейнтбол» в пейнтбольном клубе «Адреналин» составят 51 800 руб. [50]. При этом необходимо учесть перевозку сотрудников к месту проведения мероприятия. Затраты на транспортировку персонала путем заказа 10 8-местных микроавтобусов на сайте [www.perevozka24.ru](http://www.perevozka24.ru)составят 10 000 руб. Совокупные расходы на данное мероприятие составят **61 800 руб**. [14].

Так как сумма для школывесомая, то можно решить эту проблему двумя способами: попросить работников самим оплатить свой билет на игру или СДЮСШОР предложить оплатить только половину стоимость билета на игру, а остальную часть оплатят работники для себя сами. Такое мероприятие можно проводить раз в год или раз в два года. Если мероприятие будет проведено 1 раз в год, то затраты в месяц на данное мероприятие составят 1 716,67 рублей.

Также необходимо, чтобы спортивная школа уделила внимание участию семьи работника в жизни школы. Для этого можно проводить следующие мероприятия. К примеру, можно проводить **веселые старты**. Наградить лучшие семьи можно кубками (см.таблица 9).

Таблица 9- Затраты на награждение семьи за участие в веселых стартах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Цена за 1 шт.(руб.) | Количество (шт.) | Сумма (руб.) |
| Комплект кубков 8530-000-000 (ООО «Артранс») | 1 719,99 | 1 | 1 719, 99 |
| Табличка Т1 золото | 60,00 | 1 | 60,00 |
| Табличка Т2 серебро | 60,00 | 1 | 60,00 |
| Табличка Т3 бронза | 60,00 | 1 | 60,00 |
| Лазерная гравировка(smartkit) | 300,00 | 3 | 900,00 |
| ИТОГО: | - | 7 | 2 799,99 |

Данное мероприятие потребует затрат от школы в размере **2 799,99** рублей, но обеспечит не только развитию командного духа среди работников СДЮСШОР, но и создаст и укрепит дружеские связи между семьями сотрудников.

Участие семьи не должно заканчиваться только проведением веселых стартов. Помимо этого, необходимо предусмотреть участие всего коллектива вместе с семьями в таких общественных спортивных мероприятиях, как **«Лыжня России», «Кросс нации»** и т.п. Для этого не нужно каких-либо дополнительных затрат спортивной школы, но эффект моральный будет значительный: укрепление здоровья сотрудников и членов их семей, сплочение коллектива и поддержать дружеских связей их семей.

Нельзя забывать и о традиционных корпоративных праздниках. Необходимо устраивать застолья, посвященные дню рождения сотрудника спортивной школы, дню рождения школы. Также необходимо уделять внимание профессиональным праздникам сотрудников СДЮСШОР. Нужно завести **календарь**, в котором будут отмечены все важные даты для школы, для чтобы каждый сотрудник знал, что этот день важен для всех- для сотрудников и для школы. Календарь обязательно должен висеть в том месте, где чаще всего появляются сотрудники школы. Затраты на изготовление пружинного календаря в Центре полиграфических решений составят **260 руб**.

Помимо вышеперечисленных мероприятий необходимо проведение различных программ. Примером такой программы может служить программа под названием **«Мой вес- в норме».** В современных условиях эта программа очень актуальна, так как современный человек страдает гиподинамией, то есть недостатком движения, что непременно отражается на его весе. Стоит отметить, что сотрудники спортивной школы обязательно должны держать своей вес в норме, так как они являются представителями своей организации перед обществом. Помогут в реализации данной программы врачи спортивной школы, которые могут дать индивидуальный совет каждому работнику или же, в случае, если врачи спортивной школы не обладают необходимыми знаниями по данному вопросу, то сотрудники школы могут обратиться в районную поликлинику. Для учета лучшего сотрудника по этому вопросу, необходимо создать таблицу, в которой будет отражен физический показатель, определяющий норму веса- рост, и динамика веса, то есть вес в начале программы и далее по месяцам.

Таким образом, данное мероприятие обеспечит не только дух соревнования, но и при этом покажет, что для спортивной школы важно здоровье своих сотрудников.

Также необходимо участие в общественно полезных мероприятиях, таких как **субботник**, который позволит не только помочь городским властям содержать город в чистоте и порядке, но и поможет сплотить коллектив. Помимо этого, проведение совместных субботников с МОУ СОШ № 32 поможет установлению дружеских связей между учреждениями, что поможет привлечь потенциальных потребителей в спортивную школу в лице учащихся средней школы. Для проведения такого мероприятия спортивной школе не потребуется никаких затрат, так как инвентарь для уборки у спортивной школы имеется в наличии.

Стоит уделить внимание и развитию культурного уровня коллектива спортивной школы. Поднятию культурного уровня может способствовать поход всего коллектива в театр. В качестве примера рассмотрим поход сотрудников школы в Самарский академический театр драмы им.М.Горького. Затраты на покупку 74 билетов представлены равны **16 000 руб**. Суммадовольно велика для имеющегося бюджета спортивной школы. Для оптимизации затрат на данное мероприятие необходимо либо предложить целиком оплатить билеты в театр, либо оплатить спортивной школе половину стоимости билетов, а остальную половину предложить сотрудникам оплатить самостоятельно[62].

Кроме **похода в театр**, можно учесть походы на **спортивные мероприятия**. Такими мероприятиями могут служить: поход на футбол на местную команду «Крылья Советов», поход на хоккей «ЦСК ВВС» и на баскетбол «Красные крылья», что позволит не только каждому сотруднику чувствовать, что он – часть команды, но и проявить свои эмоции путем боления за команду, а также освободиться от негативных эмоций, возникающих из-за стресса. Затраты на поход персонала на матч ФК «Крылья Советов» - ФК «Волга» составят **11 100 руб**. [81].

Исходя из того, что сумма довольно велика, то можно оптимизировать затраты на посещение футбольного матча путем, указанным в походе в САДТ им.М.Горького.

Можно проводить мероприятия с вовлечением воспитанников СДЮСШОР, а именно провести программу под названием «**Твори добро**», которая предусматривает ежегодное посещение детских домов, хосписов, а также приютов для животных. Для реализации данного мероприятия можно предложить каждому сотруднику и воспитаннику спортивной школы что-либо принести для детей (в качестве подарка в детский дом), положить в специально созданный короб, который должен стоять в фойе спортивной школы, денежные средства любого номинала (для посещения приюта для животных). Проведение такого мероприятия очень важно не только для самих сотрудников, но и для общества, которое будет восхищено поступком сотрудников и воспитанников СДЮСШОР.

И, последнее, необходимо предусмотреть моральную мотивацию сотрудника, который собирается покинуть спортивную школу, то есть уволиться. Можно предусмотреть несколько вариантов. К примеру, можно **оформить благодарность сотруднику** за то, что он добросовестно работал в спортивной школе, а также написать хороший отзыв о его работе в школе, который необходим сотруднику для устройства на другую работу. Расходы на покупку благодарности составят **10 руб**. Помимо предложенных мероприятий необходимо предусмотреть такие кадровые мероприятия как аутплейсмент или outplacement, то есть трудоустройство уволенных, которое предполагает, что спортивная школа поможет человеку, в чьих услугах она перестала нуждаться найти работу.

Стоит отметить, что все проведенные мероприятия, стоит отражать на официальном сайте, на собственных веб-страничках, а также в корпоративном издании, для того чтобы все сотрудники, потенциальные и существующие потребители знали о жизни школы и ее лучших сотрудниках.

Итак, предложены мероприятия, выявляющие лучшего сотрудника педагогического состава, а также мероприятия, способствующие улучшению психологической атмосферы в коллективе и созданию единой (сплоченной) команды. Совокупные расходы на реализацию предложенных мероприятий составят 165 022,99 руб. в год.

## Оценка социально-экономического эффекта от внедрения внутреннего маркетинга в систему менеджмента МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11

В связи с тем, что МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 является некоммерческой организацией с бюджетным финансированием, то целесообразно в первую очередь рассмотреть социальный эффект от внедрения внутреннего маркетинга в систему менеджмента спортивной организации.

Далее рассмотрим социальный эффект, который дает внутренний маркетинг при условии его внедрения в систему кадровой политики спортивной организации.

**Социальный эффект № 1.**Социальный эффект от трансформации иерархической организационной структуры в командную выражается в увеличении количества предложений, поступивших от сотрудников спортивной школы, так как командная организационная структура позволяет сотруднику чувствовать себя частью команды, которая позволяет ему высказать свое видение решения возникшей проблемы или изложить свое видение стратегии развития учреждения (см.рисунок 37).

Рисунок 37-Количество предложений, поступивших от сотрудников

Таким образом, при горизонтальной организационной структуре прирост количества предложений, поступивших от сотрудников, составил 119, 4% (рост количества предложений в 2014 году составил 219,4%), что свидетельствует о том, что сотрудники стали инициативными и вовлеченными в процессы спортивной школы.

**Социальный эффект № 2.** Создание бренда и его поддержка позволяет спортивной школы получить социальный эффект, выражающийся в количестве откликов на вакансии, сроках закрытия вакансий и количестве желающих обучаться в данной спортивной школе.

**Социальный эффект № 2.1.**Рассмотрим количество качественных откликов на вакансии СДЮСШОР № 11 (см.рисунок 38).

Рисунок 38- Количество качественных откликов на вакансии

Как видно из рисунка 38, прирост количествакачественных откликов на вакансии, то есть откликов тех специалистов, которые по всем параметрам походят СДЮСШОР, составил 200 % (рост количества откликов – 300%), что свидетельствует о том, что бренд позволил спортивной школе привлечь не только нужных специалистов, но и обеспечить конкурс на замещение вакантных должностей.

**Социальный эффект № 2.2.**Сроки закрытия вакансии (см. рисунок 39).

Рисунок 39- Сроки закрытия вакансий (раб.дн.)

Таким образом, срок закрытия вакансий снизился по сравнению с 2016 годом на 70,97%, что свидетельствует о том, что вакансии СДЮСШОР № 11 на рынке труда стали более ценными и люди на них охотно откликаются.

**Социальный эффект № 2.3.**Помимо всего вышеперечисленного, бренд позволяет спортивной школе привлечь талантливых детей к занятиям в спортивной школе (см.рисунок 40).

Рисунок 40- Количество детей, поступающих на обучение в спортивную школу

Прирост количества детей, желающих обучаться в спортивной школе, составил 48,6 % (рост -148,6%), что свидетельствует о том, что бренд школы позволил ей привлекать большее количество детей к обучение, а также совершать более качественных отбор на спортивную подготовку. **Социальный эффект № 2.4.**Необходимо также рассмотреть количество людей детско-юношеского возраста, перешедших в СДЮСШОР № 11 из других спортивных школ г.о. Самара, а также приехавших из других регионов Российской Федерации (см.рисунок 41).

Рисунок 41-Количество воспитанников других спортивных школ, перешедших в СДЮСШОР № 11

Исходя из рисунка 41, можно сделать вывод о том, что прирост воспитанников спортивных школ г.о. Самара, перешедших на обучение в СДЮСШОР № 11, составил 200 % (рост -300%), а прирост воспитанников из других регионов России составил 100 % (рост – 200%). Такие результаты свидетельствуют о том, что спортивная школа, благодаря бренду, стала больше известна как в пределах домашнего региона, так и в стране.

Стоит отметить, что на привлечение воспитанников влияет уровень культуры обслуживания, так как она является компонентом системы менеджмента качества.

**Социальный эффект № 3.**Рассмотрим изменение количества медалей, так как именно этот показатель является показателем успешности работы школы для общества и для будущих потребителей услуг (см.рисунок 42). На изменение данного показателя оказывают влияние все компоненты системы управления внутренним маркетингом.

Рисунок 42-Количество медалей различного уровня (шт.).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что прирост золотых медалей в 2014 г. равен 66,7% (рост – 166,7%), прирост серебряных медалей в 2014г. составляет 71,4% (рост -171,4%), а бронзовых медалей – 28,6 % (рост 128,6%), что свидетельствует о качественном отборе спортсменов, их подготовке, а также свидетельствует о том, что весь персонал спортивной школы стал более клиентоориентированным.

**Экономический эффект** от внедрения внутреннего маркетинга в систему менеджмента СДЮСШОР № 11 состоит в снижении доли издержек на заработную плату в стоимости подготовки 1 спортсмена (см.рисунок 43).

Рисунок 43- Доля заработной платы в стоимости подготовки 1 спортсмена

Исходя из рисунка 43, можно сделать вывод, что доля издержек заработной платы в стоимости подготовки 1 спортсмена снизилась на 6,12%.

Итак, внедрение внутреннего маркетинга в систему менеджмента МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11 позволило достичь следующих результатов: повысить количество предложений от работников на 119,4%, увеличить количество качественных откликов на вакансии на 200%, сократить срок закрытия вакансий на 70,97 %, обеспечить прирост количества детей, поступивших в СДЮСШОР на обучение на 48,6% и на 55,57 % увеличить число завоеванных медалей различного уровня. И, последнее, внутренний маркетинг позволил снизить долю издержек на заработную плату в стоимости подготовки 1 спортсмена на 6,12 %.

В третьем разделе предложены пути совершенствования финансирования СДЮСШОР, что играет важную роль в реализации мероприятий, касающихся системы управления внутренним маркетингом. С целью регламентирования внутреннего маркетинга рассмотрены недостающие для его регулирования документы. Сформулирована миссия, философия и ценности. Также построена стратегическая карта целей СДЮСШОР. Усовершенствована организационная структура и, в соответствии с ней, разработана коммуникационная схема. Предложено несколько вариантов бренда спортивной школы. Внесены изменения в культуру обслуживания. Разработан календарь обучения персонала, содержащий места обучения, его тип и тематика. И, последнее, предложена система моральной мотивации, учитывающая важные для сотрудников рабочие атрибуты. Совокупные расходы на реализацию предложенных в третьей главе мероприятий составят 963 487,20 руб. (данная сумма подразумевает реализацию наиболее дорогостоящих мероприятий) или 743 631,70 руб. (реализация мероприятий эконом-категории). Внутренний маркетинг в системе менеджмента СДЮСШОР № 11 позволил получить следующие наиболее важные результаты:повысить количество предложений от работников на 119,4%, увеличить количество качественных откликов на вакансии на 200%, обеспечить прирост количества детей, поступивших в СДЮСШОР на обучение на 48,6%, на 55,57 % увеличить число завоеванных медалей различного уровня и снизить долю издержек на заработную плату в стоимости подготовки 1 спортсмена на 6,12 %.

## Заключение

В результате выполнения работы цель, поставленная в выпускной квалификационной работе, выполнена в полном объеме. О достижении указанной цели свидетельствуют следующие выводы и результаты, полученные в ходе решения задач исследования:

Анализ теоретических разработок в области управления внутренним маркетингом позволил сделать вывод о его необходимости применения в организациях сферы услуг, поскольку повышает лояльность персонала, его вовлеченность в бизнес-процессы и самое важное внутренний маркетингпозволяет повысить клиентоориентированность персонала и, как следствие, улучшить результаты работы организации.

Оценка персонала, проведенная в МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11, показала, что динамика годовой среднесписочной численности сотрудников отрицательна, то есть среднесписочная численность сотрудников за три года уменьшилась с 78,9 чел. до 75,1. Коэффициент оборота по приему работников составляет на 2016 г. 1,3% от общего числа работников. Коэффициент оборота по выбытию увеличился за 3 года с 2,5% до 4% от общего числа работников. При этом коэффициент замещения персонала на протяжении трех лет отрицательный, что свидетельствует о неэффективной работе спортивной школы в области персонала, а также о малом количестве желающих работать в СДЮСШОР и, как следствие, об отсутствии конкурса на замещение вакантных должностей, что негативно сказывается на качестве оказываемой социокультурной услуги. Коэффициент постоянства кадров на 2016 год составил 97,2%, что свидетельствует о том, что персонал постоянен. Стоит отметить, что коэффициент постоянства кадров за три года снизился 1,7%.

Помимо этого, при сегментировании персонала по возрасту было выявлено, что меньше всего по количеству работников составляет категория от 18 до 30 лет, а самая значительная категория – сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста. Таким образом, такое положение дел в СДЮСШОР является благоприятным условием для дальнейшего снижения коэффициента постоянства кадров, в том числе и коэффициента по выбытию работников.

3.С помощью системы моделирования бизнес-процессов BusinessStudioразработана общая процессная модель функционирования МБОУ ДОД СДЮСШОР, а также разработана контекстная диаграмма управляющего процесса «внутренний маркетинг», которая позволяет определить компоненты системы управления внутренним маркетингом и подробно их проанализировать.

Анализ каждого подпроцесса, входящего в систему управления внутренним маркетингом, позволил выявить проблемы, влияющие на коэффициенты оценки персонала, их лояльности по отношению к организации, а также на основу бизнеса сферы услуг – клиентоориентированность персонала.

* + - * 1. С целью успешного внедрения и функционирования системы управления внутренним маркетингом, предложены следующие мероприятия:
  1. предложены пути совершенствования системы финансирования МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11;
  2. преобразована организационная структура из иерархической (бюрократической) в горизонтальную (командную);
  3. усовершенствована коммуникационная система, учитывающая политику внутреннего маркетинга в области командной организационной структуры и включающая совершенствование каналов распределения как внутренней, так и внешней информации;
  4. усовершенствована миссия спортивной школы, а также разработаны стратегическая карта целей, ценности и философия СДЮСШОР;
  5. предложены концепции документов для регламентации управленческого процесса «внутренний маркетинг»;
  6. разработан бренд спортивной школы;
  7. предложены мероприятия по совершенствования культуры обслуживания как компонента системы менеджмента качества;
  8. разработан календарь обучения работников;
  9. разработана система моральной мотивации, учитывающая потребности сегментов персонала.

1. Рассчитан социально-экономический эффект от внедрения внутреннего маркетинга в систему управления спортивной организации, который показал в социальной области следующие результаты: увеличилось количество предложений, поступивших от сотрудников, на 119,4%, увеличилось количество качественных откликов на вакансии на 200%, сократился срок закрытия вакантных должностей на 70,97%. Прирост количества детей, поступивших в СДЮСШОР № 11, составил 48,6%. И самое важное достижение для потребителей и для общества в целом, состоит в увеличении количества завоеванных медалей различного уровня на 55,57%. Экономический эффект от внедрения внутреннего маркетинга в систему управления спортивной школой состоит в снижении доли издержек на заработную плату в стоимости подготовки 1 спортсмена на 6,12%.

## Список литературы

* + 1. 5 школ олимпийского резерва в Самаре вошли во Всероссийский перечень//Губернский портал «Самара.ру». Самара.,2009-2014. URL:<http://samara.ru/read/26628> (дата обращения 21.03.2015г.)
    2. Gummesson E.. Service Management: An Evaluation and the Future/ Е.Gummesson // International Journal of Service Industry Management.- 2016.- Vol. 5.- No. 1.- pp. 77-96.
    3. Haubrock A. Personalmanagement. – 2 Aufl./A. Haubrock, S. Ohlschlegel-Haubrock. – Stuttgart: Kohlhammer,-2010.- 260 S.
    4. Hotels.ru.[электронный ресурс].2000-2015, URL:<http://www.hotels.ru/rus/hotels/russia/saint_petersburg/apartments_on_varshavskaya_street.htm> (дата обращения:25.04.2015)
    5. Schlabinger G. Personalmarketing im klinischen Bereich / G. Schlabinger, S. Hansen// Nachhaltiges Personalmarketing. Strategische Ansatze und Erfolgskonzepte aus der Praxis / hrsg. v. Werner Frohlich.- Frechen,- 2014.- S. 61–78.
    6. Ардзинов В.Д. Методология формирования маркетинга трудовых ресурсов в системе предпринимательства: дис. … д-ра экон.наук/В.Д. Ардзинов.-СПб.,2015.- 278с.
    7. База строительных материалов «Стройкомплект».[Электронный ресурс].2014-2015. URL:[http://bsk63.ru](http://bsk63.ru/)(дата обращения: 14.05.2015)
    8. Бакун Т.В. Внутренний маркетинг и маркетинг персонала: отличия и особенности/Т.В.Бакун//Инновационное образование и экономика.-2015.-Т.1.-№10.-С.13-15
    9. Белов В.И. Маркетинг: основы теории и практики/В.И.Белов.-М.: КРОНУС, 2010.-672с.
    10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов/Б.М.Генкин. - М.: ИНФРА-М, 2015.-448с.
    11. ГОСТ ISO 9001-2014 Системы менеджмента качества. Требования/Техэксперт: элекстронный фонд правовой и нормативно-технической документации.2015-2014. URL:<http://docs.cntd.ru/document/1200093426> (дата обращения: 05.04.2015)
    12. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент/Московский университет им.С.Ю.Витте.М,2010. URL: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=index\*](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=index*) (дата обращения: 10.12.2014).
    13. Группа отелей «Евразия».[Электронный ресурс].2014.URL:[http://www.eurasia-hotel.ru](http://www.eurasia-hotel.ru/) (дата обращения: 16.04.2015)
    14. Диспетчерский интернет-сервис Перевозка 24.[Электронный ресурс].2007-2015. <URL:http://perevozka24.ru> (дата обращения:18.03.2015)
    15. Доминяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей/В.Доминяк//Персонал-микс.-2016.- №1 (14).-С. 107-111.
    16. Дрейк С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов/С.Дрейк.-М.:Вершина,2014.-320с.
    17. Евстафьева М. Внутренний PR от HR/М.Евстафьева//Справочник по управлению персоналом.-2010.- № 2.-С.20-23
    18. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов/А.П.Егоршин.-Н.Новгород:НИМБ,2014.-720с.
    19. Зеркалий Н.Г. Классификация методов внутреннего маркетинга/Н.Г.Зеркалий//Альманах современной науки и образования.-2010.-№7(38).-С.159-161
    20. Ивашкова Н.И. От программ лояльности потребителей к программам взаимодействия с контактными аудиториями/Н.И.Ивашкова, И.А. Гончарова//Маркетинг и маркетинговые исследования.-2010.-№5.-С.371-373
    21. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: учебник: пер.с англ Е.Э. Лалаян / Дж.Иган;. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 375с.
    22. Интернет-магазин канцтоваров для офиса ООО «Вилор.[Электронный ресурс].2003-2015.URL:[http://www.vilor-samara.ru](http://www.vilor-samara.ru/) (дата обращения:20.04.2015)
    23. Интернет-магазин комнатных и садовых растений.[Электронный ресурс].2015. URL:[http://sadovnik63.ru](http://sadovnik63.ru/) (дата обращения:18.05.2015)
    24. Информационные технологии управления: учебно-методический комплекс/под ред. С.А. Митрофанова, А.Н. Митрофанова.-Самара: САГМУ,2016.-98с.
    25. Каграманова Т.И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом/Т.И.Каграманова//Мир науки, культуры и образования.-2014.-№3(46).-С.382-384
    26. Кассин К.П. Внутренний маркетинг как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг гостеприимства: дис. …канд.экон.наук/К.П.Кассин.-М., 2014.-172с.
    27. Киселева В.А. Внутренний маркетинг компании и эффективность работы персонала/В.А.Киселева// Российское предпринимательство.-2016.-№3(225).-С.81-84
    28. Колодин А. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегического управления обучением персонала/ А.Колодин, В.И.Федянин, Л.В. Брянцева, Г.А. Квашина, М.Ю. Спичкин// Современные технологии обеспечения гражданской обороны и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций.-2016.-№ 10.- С.322-325
    29. Коровина Ю.Б. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент управления персоналом предприятий сферы услуг: дис. … канд.экон.наук/Ю.Б.Коровина.- Ростов н/Д.,2010.-176с.
    30. Корпоративная культура преподавателя ВУЗа: учебное пособие/под ред. О.В. Андомина.- Самара: Самар.гос.техн.ун-т,2010.-131с.
    31. Кровельные и фасадные материалы «СтилКон».[Электронный ресурс].1999-2015.URL:[http://www.stilkon.ru](http://www.stilkon.ru/) (дата обращения:6.05.2015)
    32. Мебельное предприятие «ПрофМебель».[Электронный ресурс].2015. URL:[http://www.mebel-ofisnaia.ru](http://www.mebel-ofisnaia.ru/) (дата обращения: 01.03.2015)
    33. Мескон М.Х. Основы менеджмента:пер. с англ.:/М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.-М.: «Дело ЛТД»,1994.-702с.
    34. Мини-отель «Форум».[Электронный ресурс].2015. URL:[http://mini4room.ru](http://mini4room.ru/) (дата обращения:18.03.2015)
    35. Миронова М.А. Брендинг как инструмент управления человеческими ресурсами/ М.А. Миронова, О.А. Воротилова//Известия ВолгГУ.-2014.- №4(431).-С.95-99
    36. Михайлов О.З. Внутренний маркетинг как инструмент повышения эффективности управления организации сферы услуг: дис. … канд.экон.наук / О.З. Михайлов.-М., 2016.-156с.
    37. Московский кодокан. [Электронный ресурс.].2015-2015. URL:[http://moskodokan.com](http://moskodokan.com/) (дата обращения:11.03.2015)
    38. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 2: федеральный закон от 05.08.2000г. № 117-ФЗ: принят ГД ФС РФ 19.07.2000г. (в ред. от 06.04.2015г.)/КонсультантПлюс: справ. правовая система.1997-2015. URL:[http://www.consultant.ru/popular/nalog2/#info](http://www.consultant.ru/popular/nalog2/" \l "info) (дата обращения: 2.03.2015)
    39. О пониженных ставках налога на прибыль организаций, зачисляемого в областной бюджет» (с изменениями от 27.11.2014г.): закон Самарской области от 07.11.2005г. № 187-ГД/Техэксперт:электронный фонд правовой и нормативно-технической документации.2015-2014. URL: <http://docs.cntd.ru/document/945012242> (дата обращения:14.04.2015)
    40. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон от 4.12.2007г. № 329-ФЗ//Рос.газ.-2007.-8дек.-С.2-3
    41. О внесении изменений в постановление Администрации г.о. Самара от 20.03.2015 № 211 «Об оплате труда работников муниципальных бюджетных и казенных учреждений подведомственных Департаменту по вопросам культуры, спорта, туризма и молодежной политики Администрации г.о.Самара: Постановление Администрации городского округа Самара от 04.10.2016 №1224/Техэксперт:электронный фонд правовой и нормативно-технической документации.2015-2014.URL:<http://docs.cntd.ru/document/945035770> (дата обращения:14.04.2015)
    42. Об оплате труда в муниципальных бюджетных учреждениях в сфере культуры, туризма и молодежной политики, осуществляющих техническое и хозяйственное обслуживание: Постановление Администрации г.о. Самара от 08.08.2014г. № 1158/Техэксперт:электронный фонд правовой и нормативно-технической документации.2015-2014. URL: <http://docs.cntd.ru/document/464012441> (дата обращения: 14.04.2015)
    43. Онлайн-конструктор логотипов «Логосервис». [Электронный ресурс].2014-2015. URL:<http://logoservis.ru/logo.html> (дата обращения:10.04.2015)
    44. ООО «Мобильные ТелеСистемы».[Электронный ресурс].2015. URL:<http://www.company.mts.ru/comp/press-centre/press_release/2010-10-18-902546/> (дата обращения:11.05.2015)
    45. ООО «Нобиль».[Электронный ресурс].2015.URL:<http://www.nobil-seminar.ru/Samara/seminar772/ru> (дата обращения :12.04.2015)
    46. Отель «Грифон».[Электронный ресурс].2015. URL:[http://www.grifonhotel.ru/ru](http://www.grifonhotel.ru/ru/) (дата обращения: 9.05.2015)
    47. Официальный сайт МБОУ ДОД СДЮСШОР № 11. [Электронный ресурс].2015.URL: <http://www.sdushor11-samara.ru> (дата обращения 15.01.2015)
    48. Официальный сайт ООО «Белстрой».[Электронный ресурс].2016.URL:[http://www.belstroysamara.ru/objects/item-15](http://www.belstroysamara.ru/objects/item-15/) (дата обращения:05.04.2015)
    49. Пантелеева Е.К. Методические основы системы управления внутренним маркетингом в российских компаниях: дис… канд.экон.наук./ Е.К.Пантелеева.-М.,2014.-205с.
    50. Пейнтбольный клуб «Адреналин».[Электронный ресурс].2009-2015. URL:[http://www.adrenalin-63.ru](http://www.adrenalin-63.ru/) (дата обращения:12.03.2015)
    51. Печати и штампы.[Электронный ресурс].2010-2015.URL:[http://pechati-photobox.ru](http://pechati-photobox.ru/) (дата обращения: 12.02.2015)
    52. Пеша А.В. Формирование культуры обслуживания как основы корпоративной культуры организаций сферы услуг/А.В.Пеша// Экономика труда.-2016.-№9.-С.65-69
    53. Производство мебели на металлических конструкциях.[Электронный ресурс].2015-2015.URL:[http://www.rosmet.com](http://www.rosmet.com/) (дата обращения: 9.05.2015)
    54. Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга/Ю.П.Ранде//Маркетинг в России и за рубежом.-2014.-№3.-С.62-65
    55. Рекламное производство CMYKPRINT.[Электронный ресурс].2016-2015. URL:[http://www.samara-print.ru](http://www.samara-print.ru/) (дата обращения: 11.04.2015)
    56. Рекламно-производственная компания «Парус».[Электронный ресурс].2010-2015. URL:[http://www.parus163.ru](http://www.parus163.ru/) (дата обращения: 08.03.2015)
    57. Рекламно-производственная компания Notabene. [Электронный ресурс].2009-2015.URL:[http://nb-reklama.ru](http://nb-reklama.ru/) (дата обращения: 10.03.2015)
    58. Рожкова О.А. Анализ показателей конкуренции банковского рынка Самарской области/О.А.Рожкова// Вестник Самарского государственного экономического университета.-2015.-№11(97).-С.91-95
    59. Российские железные дороги. [Электронный ресурс].2001-2015. URL:<http://pass.rzd.ru/timetable/public/ru?STRUCTURE_ID=735&> (дата обращения: 24.04.2015)
    60. Российский футбольный союз. [Электронный ресурс].2003-2015.URL:[http://www.rfs.ru](http://www.rfs.ru/) (дата обращения: 22.03.2015)
    61. Самарская академия государственного и муниципального управления. [Электронный ресурс].URL:http://www.sagmu.ru (дата обращения: 25.02.2015)
    62. Самарский академический театр драмы им. М.Горького. [Электронный ресурс].2010-2015. URL:[http://www.dramtheatre.ru](http://www.dramtheatre.ru/) (дата обращения: 20.03.2015)
    63. Самарский институт повышения квалификации и переподготовки работников образования.[Электронный ресурс].2016-2015.URL: [http://www.sipkro.ru/index.php/2015-11-19-06-47-40/2015-11-17-16-55-10](http://www.sipkro.ru/index.php/2012-11-19-06-47-40/2012-11-17-16-55-10) (дата обращения: 15.02.2015)
    64. Самохина А.К. Бренд школы: создание, поддержка и развитие/А.К.Самохина, М.Ю. Самохин// Справочник руководителя образовательного учреждения.-2010.-№10.-С.25-28
    65. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом:учебник/Б.Ю.Сербиновский.-М.:Изд.-торговая корпорация «Дашков и К»,2014.-464с.
    66. Система бизнес-моделирования Businessstudio.[Электронный ресурс].2004-2015.URL:<http://www.businessstudio.ru/procedures/glossary/orgstructure> (дата обращения: 21.04.2015)
    67. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга/Ю.П.Соловьева// Маркетинг в России и за рубежом.-2014.-№4.-С.125-131
    68. Спецодежда «Контур-самара».[Электронный ресурс].2016-2015. URL:<http://www.kontur-samara.ru/Speco.aspx> (дата обращения: 10.04.2015)
    69. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика/В.А.Спивак.-СПб.:Питер,2014.-352с.
    70. Спортивная энциклопедия систем жизнеобеспечения/под ред. А.Д. Жукова.-М.:Юнеско,2014.-972с.
    71. Стецык И.О. Преимущества внедрения процессного подхода к принятию управленческих решений на предприятиях/И.О.Стецык//Известия ВолГТУ.-2014.-№12.-С.147-151
    72. Стратегический менеджмент: учебное пособие/под ред. А.В.Балановская.-Самара: САГМУ,2010.-58 с.
    73. Сувенировед.ру.[Электронный ресурс].2010-2015.URL:[http://www.suveniroved.ru](http://www.suveniroved.ru/) (дата обращения: 15.02.2015)
    74. Управление персоналом организации: учебник/под ред. А.Я. Кибанова.- 4-е изд.- М.: ИНФРА-М,2014/- 358c/
    75. Управление физической культурой и спортом Воронежской области. [Электронный ресурс].2006-2015. URL:[http://www.36sport.ru](http://www.36sport.ru/) (дата обращения: 15.04.2015)
    76. Уфимцев В.В. Эффективная система мотивации- важнейшее условие формирования профессиональной команды/В.В.Уфимцев, Е.М. Мезенцев//Управленец.-2016.-№5(45).-С.46-53
    77. Учебный центр «Академия бизнеса».[Электронный ресурс].2008-2015.URL:[http://akademiya-biznesa.ru](http://akademiya-biznesa.ru/) (дата обращения: 11.03.2015)
    78. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. [Электронный ресурс].2005-2015. URL: <http://www.nalog.ru/rn63> (дата обращения: 18.03.2015)
    79. Федерация лыжных гонок Санкт-Петербург. [Электронный ресурс].2008-2015.URL:[http://ski-spb.ru](http://ski-spb.ru/) (дата обращения: 23.04.2015)
    80. Федорова Н.В. Памятка управленцу: все основные теории трудовой мотивации ясно и кратко/Элитариум 2.0,2014. <URL:http://www.elitarium.ru/2014/04/02/pamjatka_upravlencu_teorii_trudovoj_motivacii.html> (дата обращения:06.03.2015)
    81. ФК «Крылья Советов. [Электронный ресурс].2000-2015.URL:[http://www.kc-camapa.ru](http://www.kc-camapa.ru/) (дата обращения: 19.04.2015)
    82. Центр оперативной полиграфии Oligadema. [Электронный ресурс].2004-2015. URL:[http://oligadema.ru](http://oligadema.ru/) (дата обращения: 11.05.2015)
    83. ЦНТИ «Прогресс».[Электронный ресурс].2009-2015.URL:[http://www.cntiprogress.ru](http://www.cntiprogress.ru/) (дата обращения: 10.05.2015)
    84. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: перев. с англ.Т.Ю. Ковалева/Э.Шейн.-СПб.:Питер,2002.-336с.
    85. Яшкова Е.В. Внутренний маркетинг как эффективный механизм обеспечения конкурентоспособности организации/Е.В.Яшкова, Т.В.Перова//Вестник Чувашского университета.-2016.-№2.-С.349-353

## Приложение

Приложение А

Таблица 1- Функции внутреннего маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| **Функция** | **Содержание** |
| Аналитическая | Анализ организационной структуры, штатных должностей и категорий персонала;  Сегментирование персонала компании;  Внутренний мониторинг профильных требований к персоналу;  Исследование конъюнктуры требований к персоналу;  Позиционирование качественных характеристик персонала;  Прогнозирование изменений в качественных характеристиках персонала;  Анализ неудовлетворенности персонала условиями занятости. |
| Информационная | Создание информационного базиса, который представляет собой основу планирование в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам |
| Коммуникационная | Обеспечение широких возможностей для получения информации и обмена 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. |
| Профориентационная | Аттестация и деловая оценка персонала, разработка персонального обучения |
| Социальная | Решение социальных проблем работников  Урегулирование социальных трудовых отношений  Повышение удовлетворенности трудом и качеством жизни работника |
| Организационная | Организация кадрового, информационного и документационного обеспечения маркетингового исследования внутреннего рынка труда  Составление структурных, тактических и оперативных планов реализации маркетингового исследования  Подготовка компетентных специалистов для реализации маркетинговых задач и функций  Распределение полномочий в системе управления персоналом по реализации маркетинговых мероприятий в области персонала  Совершенствование функциональных взаимосвязей организации с маркетинговой средой  Оценка эффективности |

Приложение Б

Таблица 1 – Бизнес - процессы организации и показатели для их оценки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Процессы** | **Цель процесса** | **Показатели для оценки деятельности процесса** |
| 1.Основные процессы  1.1. Селекция  1.2.Тренировочный процесс  1.3.Внешняя логистика  1.4. Соревнования | 1.1. Отбор среди людей детского и юношеского возраста наиболее талантливых спортсменов, готовых показать на соревнованиях всех уровней максимально возможный результат;  1.2.Подготовка спортсменов, поддержание и усовершенствование их навыков;  1.3.Перемещение спортсменов, экипировки и спортивного инвентаря к месту проведения соревнований  1.4.Показание спортсменами СДЮСШОР наилучший из всех результат, способствующий получению наград различного уровня соревнований. | 1.1.1. количество набранных детей;  1.1.2. количество детей перешедших из других школ;  1.1.3.количество воспитанников, ушедших в другие школы.  1.2.1.успеваемость воспитанников;  1.2.2. время выполнения упражнения;  1.2.3. Динамика физической нагрузки на занятии по ЧСС;  1.3.1. время на доставку  1.3.2.уровень затрат  1.3.3. время на подготовку документов  1.4.1. количество медалей по номиналу;  1.4.2. число воспитанников- медалистов;  1.4.3.количество установленных рекордов. |
| 2.Вспомогательные процессы  2.1.Обеспечение персоналом  2.2.Материально-техническая база  2.3.Медицинское обслуживание  2.4.Обеспечение безопасности  2.5.Информационное обеспечение | 2.1.Обеспечение СДЮСШОР квалифицированным персоналом для управления, качественного выполнения работ, организации и проведения спортивного состязания.  2.2. Обеспечение и постоянное улучшение материально-технической базы, Создание условий для обеспечения качественного тренировочного процесса, проведения соревнований, комфортного наблюдения за спортивным состязанием.  2.3. Медицинский контроль безопасности проведения учебно-тренировочного процесса, а также соревнований. Своевременное оказание помощи спортсменам.  2.4. Обеспечение безопасности спортсменов во время проведения учебно-тренировочного и соревновательного процессов.  2.5.Внедрение систем контроля и безопасности, а также управление хранением информации позволит школе избежать поступления дезинформации и утечки качественной информации из СДЮСШОР. Качественное, наиболее полное и своевременное информирование руководства и сотрудников позволит сформировать качественное и отвечающее действительности управленческое решение. | 2.1.1. количество работников  2.1.2. текучесть кадров  2.1.3. количество работников прошедших аттестацию  2.1.4. количество работников с высшим образованием  2.1.5. количество тренеров-преподавателей (по категориям);  2.1.6. количество работников успешно прошедших обучение  2.1.7. средний возраст сотрудников  2.2.1.количество оборудования, вышедшего из строя  2.2.2. затраты на ремонт оборудования  2.2.3. затраты на покупку оборудования  2.3.1. расходы на врачебный штаб  2.3.2. уровень травматизма  2.3.3. затраты на лекарственное обеспечение  2.4.1. количество охранников, обеспечивающих безопасность  2.4.2. затраты на безопасность  2.4.3.количество случаев нарушения безопасности;  2.5.1. время, затраченное на получение информации  2.5.2. расходы на получение информации  2.5.3. расходы на разработку и внедрение защиты информации  2.5.4. количество случаев утечки информации  2.5.5.количество поступающей дезинформации |
| 3. Управленческие процессы  3.1.Стратегическое управление  3.2.Управление документооборотом  3.3.Экономическая безопасность  3.4.Организационное развитие  3.5.Управление учебно-тренировочным процессом | 3.1. Позволит понять руководству и персоналу школы в каком направлении она движется и чего хочет достичь в долгосрочной перспективе.  3.2. Документооборот обеспечивает информацией функциональные отделы школы, а также ее руководство о состоянии организации на данный момент времени и о результатах проделанных работ.  3.3.Целью экономической безопасности школы является обеспечение ее устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящее время и обеспечение высокого потенциала развития и роста предприятия в будущем.  3.4.Своевременное совершенствование характеристик школы, для того чтобы они отвечали требованиям внешней среды. Внедрение инновационных технологий в числе первых для усовершенствования тренировочного процесса. Непрерывное совершенствование системы управления организацией.  3.5. Разработка программ, регламентирующих проведение учебно-тренировочного процесса, а также составление нормативных документов (положение, календарный план, смета и т.д.), обеспечивающих не только участие спортсменов в соревнованиях различного уровня, но и проведения некоторых видов соревнований на базе СДЮСШОР. | 3.1.1.бюджет СДЮСШОР  3.1.2. доля рынка  3.1.3.количество выдающихся воспитанников;  3.2.1.Объем документов каждого вида по подразделениям. Является оценкой общего документооборота  3.2.2.Количество документов создаваемых и подписываемых, а также утверждаемых.  3.2.3.Объем регистрации входящих и исходящих документов.  3.3.1. Показатель финансовой устойчивости  3.3.2.показатель безубыточности  3.3.3. показатель ликвидности  3.4.1.затраты на ремонт оборудования  3.4.2.количество нефункционального оборудования  3.4.3.количество необходимого нового оборудования и затраты на него  3.4.4.уровень развития оргкультуры  3.5.1.количество ошибок при составлении документов;  3.5.2. затраты на учебно-тренировочный процесс  3.5.3. количество соревнований  3.5.4. количество платных турниров |

Таблица 2 -Результаты исследования внутреннего маркетинга методом «Marketing&CommunicationsAgency»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Решительно согласен | Согласен | Не знаю | Не согласен | Решительно не согласен |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ***Интеллектуальные индикаторы вовлечения*** | | | | | |
| 1.Я понимаю, что я должен делать на своем рабочем месте, чтобы поддержать намерения и цели организации | 49 | 10 | 12 | 2 | 1 |
| 2.У меня есть знания/навыки, чтобы выполнять мою работу в известной мере как поддерживающую цели организации | 38 | 16 | 19 | 1 | 0 |
| 3.Я могу видеть, как выполнение мною работы влияет на успехи моей организации | 17 | 19 | 36 | 1 | 1 |
| 4.Люди в моей команде/рабочем участке знают, какой вклад мы вносим в достижение целей организации | 34 | 11 | 24 | 3 | 2 |
| 5.У меня есть ясное понимание видения моей организации и направления ее развития | 32 | 16 | 17 | 6 | 3 |
| **ИТОГО:** | **170** | **72** | **108** | **13** | **7** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| ***Эмоциональные индикаторы*** | | | | | |
| 1.Я чувствую, что играю важную роль в удовлетворении потребностей наших потребителей | 14 | 13 | 38 | 8 | 1 |
| 2.Я обязан отдать все самое лучшее, чтобы помочь моей организации быть преуспевающей | 3 | 17 | 46 | 4 | 4 |
| 3.Культура моей организации поощряет меня работать новатором | 15 | 29 | 25 | 4 | 1 |
| 4.Я уверен, что моя организация будет успешно функционировать и в будущем | 14 | 35 | 21 | 3 | 1 |
| 5.Я уверен в лидерстве моей организации | 15 | 23 | 35 | 1 | 0 |
| 6.Мои взгляды и участие оценены моей организацией | 22 | 19 | 21 | 10 | 2 |
| **ИТОГО:** | **96** | **136** | **171** | **30** | **9** |

Таблица 3 – Определение важности рабочего атрибута

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№*  *атрибута* | *Название атрибута* | *Сегмент* | | | | *ИТОГО:* |
| 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Хорошие отношения с руководителями и сослуживцами | 0 | 17 | 31 | 0 | 48 |
| 4 | Хорошие рабочие условия | 3 | 17 | 31 | 23 | 74 |
| 5 | Хорошая заработная плата | 3 | 17 | 31 | 23 | 74 |
| 6 | Помогать своей фирме в достижении целей | 0 | 17 | 0 | 0 | 17 |
| 8 | Быть частью своей рабочей группы | 3 | 17 | 31 | 23 | 74 |
| 10 | Быть информированным о результатах своей работы | 0 | 17 | 0 | 23 | 40 |
| 11 | Быть лидером в своей группе | 0 | 0 | 31 | 0 | 31 |
| 12 | Делать стоящую, интересную и качественную работу | 0 | 0 | 0 | 23 | 23 |
| 13 | Достигать личных целей относящихся к работе | 0 | 0 | 0 | 23 | 23 |
| 14 | Получение новых знаний и навыков | 3 | 17 | 31 | 0 | 51 |
| 15 | Быть по достоинству оцененным своим руководством | 3 | 17 | 31 | 23 | 74 |
| 16 | Участвовать в принятии управленческих решений | 0 | 17 | 31 | 23 | 71 |

Приложение В

Рисунок 1- Стратегическая карта целей СДЮСШОР № 11

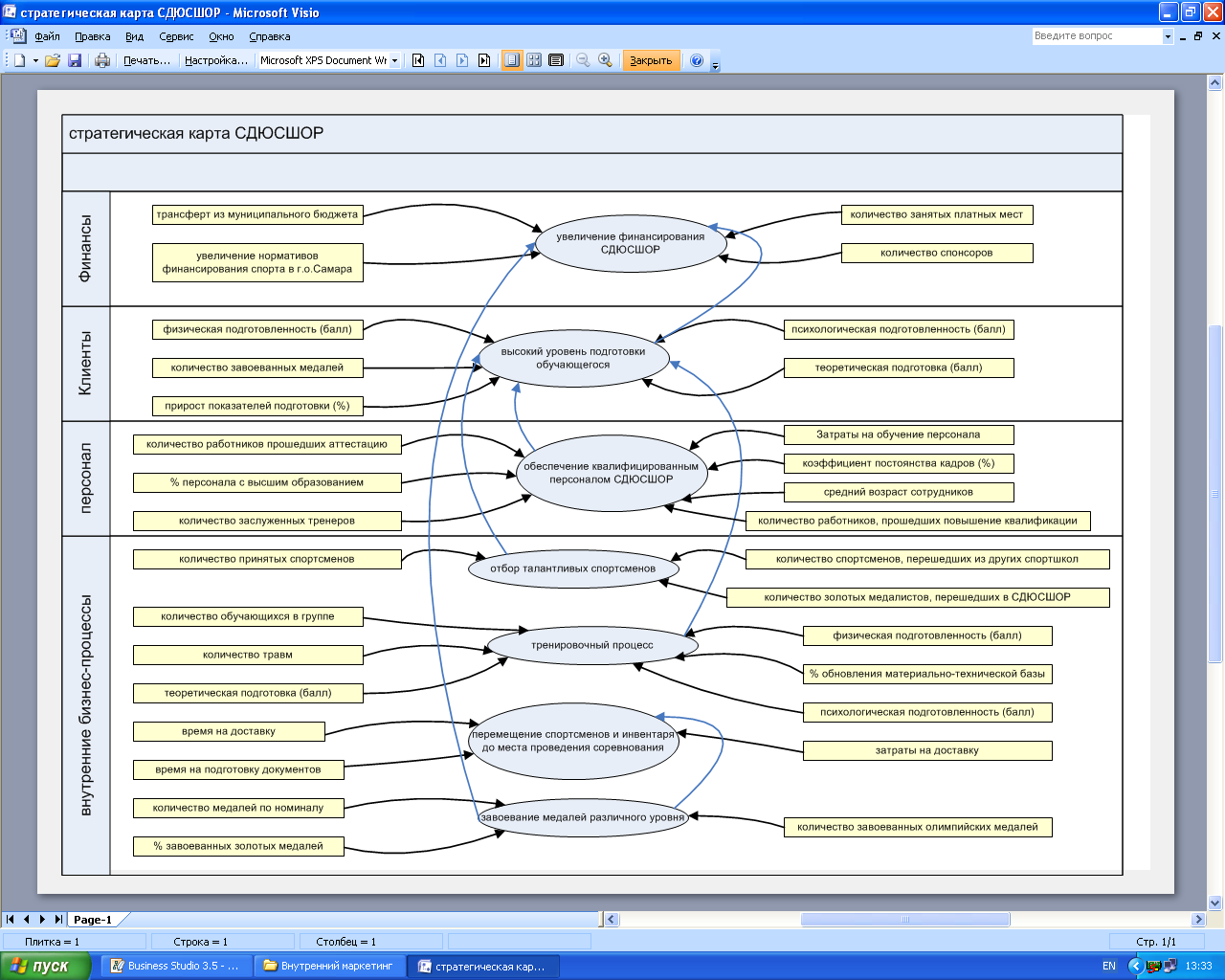


Таблица 1- Расходы на обучение сегмента № 1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Тип обучения** | **Тема обучения** | **Место проведения обучения** | **Дата проведения обучения** | **Организация, проводящая обучение** | **Стоимость обучения (руб.)** |
| Директор | семинар | Практические вопросы управления ДЮСШ и школами олимпийского резерва | г.Санкт-Петербург, Средний проспект ВО, д.36/40 | 11-15 мая 2015г. | ЦНТИ «Прогресс» | 27 000,00 |
| ИТОГО: | | | | | | 27 000,00 |

Таблица 2 - Расходы на проживание сегмента № 1 в г.Санкт-Петербург на период прохождения обучения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Наименование* | *Цена (руб.)* | *Количество (шт.)* | *Сумма (руб.)* |
| ж/д билет | 3708,80 | 2 | 7417,60 |
| Отель «Евразия» | 2 650 | 5 | 13 250 |
| ИТОГО: | | | 20667,60 |

Таблица 3- Календарь обучения сегмента № 2

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Тип обучения** | **Тема обучения** | **Место проведения обучения** | **Дата проведения обучения** | **Организация, проводящая обучение** | **Стоимость обучения (руб.)** |
| Главный бухгалтер | Семинар | Бюджетные, казенные, автономные учреждения. Отчетность за первый квартал. Изменения в законодательстве | Ул. Шостаковича,7 (дом офицеров), Самара. | 17 марта 2015г. | ООО «Нобиль» | 3 400 |
| Зам.директора по УВР | семинар | Современные подходы к управлению и организации работы спортивных школ | Лермонтовский пр., 7а, Санкт-Петербург | 13-17 апреля 2015г. | Инновационно-образовательный центр «Северная столица» | 25 700 |
| Зам.директора по АХЧ | Дистанционное обучение | Управление государственными и муниципальными закупками | Лермонтовский пр., 7а, Санкт-Петербург | 01-31 декабря 2015г. | Инновационно-образовательный центр «Северная столица» | 9 900 |
| ИТОГО: | | | | | | 39 000 |

Таблица 4- Расходы на билеты и проживание в г.Санкт-Петербург

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Наименование* | *Цена (руб.)* | *Количество (шт.)* | *Сумма (руб.)* |
| ж/д билет | 3708,80 | 2 | 7417,60 |
| Номер в мини-отеле «Грифон» | 9500 | 1 | 9500 |
| ИТОГО: |  |  | 16917,60 |

Таблица 5- Календарь обучения сегмента № 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Количество человек** | **Тип обучения** | **Тема обучения** | **Место проведения обучения** | **Дата проведения обучения** | **Организация, проводящая обучение** | **Стоимость обучения 1 чел.(руб.)** | **Стоимость обучения (гр.2\*гр.8)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Врач | 2 | Семинар | Актуальные вопросы спортивной медицины | г.Санкт-Петербург, Средний проспект ВО, д.36/40 | 15-19.12.2015 | ЦНТИ «Прогресс» | 28 320,00 | 56640,00 |
| Секретарь | 1 | Семинар | Бизнес-тренинг для секретарей и помощников руководителей. Имидж. Деловой этикет и протокол. Деловое общение | Г.Самара, Дачная ул., д.2 | 13 и 14 апреля 2015г. | Учебный центр «Академия бизнеса» | 4 550,00 | 4 550,00 |
| Бухгалтер | 1 | Семинар | Бюджетные, казенные, автономные учреждения. Отчетность за первый квартал. Изменения в законодательстве | Ул. Шостаковича,7 (дом офицеров), Самара. | 17 марта 2015г. | ООО «Нобиль» | 3 400,00 | 3 400,00 |
| Юрисконсульт | 1 | Семинар | Правовое регулирование деятельности спортивной организации | г.Санкт-Петербург, Средний проспект ВО, д.36/40 | 14-17 мая 2015г. | ЦНТИ «Прогресс» | 27 500,00 | 27 500,00 |
| Спортсмен-инструктор по дзюдо | 3 | Внутреннее обучение | Семинар по дзюдо | Г.Самара | 5 марта 2015г. | СДЮСШОР № 11 | 0 | 0 |
| Спортсмен-инструктор по лыжным гонкам | 3 | Внутреннее обучение | Семинар тренеров по лыжным гонкам | Г.Самара | 7 июля 2015г. | СДЮСШОР № 11 | 0 | 0 |
| Спортсмен-инструктор по футболу | 3 | Внутреннее обучение | Семинар по футболу | Г.Самара | 22 апреля 2015г. | СДЮСШОР № 11 | 0 | 0 |
| Спортсмен-инструктор по греко-римской борьбе | 3 | Внутреннее обучение | Современные подходы к тренировочному процессу в спортивных единоборствах на различных этапах спортивной подготовки | Г.Самара | 29 мая 2015г. | СДЮСШОР № 11 | 0 | 0 |
| ИТОГО: | | | | | | | | 92 090,00 |

Таблица 6- Транспортные расходы и расходы на проживание сегмента № 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Цена (руб.) | Количество | Сумма (руб.) |
| Мини-отель «Форум» (врачи) | 2 600,00 | 5 дней | 13 000,00 |
| Ж/д билеты туда-обратно Самара-Санкт-Петербург | 3708,80 | 6 шт. | 22 252,80 |
| Мини-отель форум (май 2015) юрисконсульт | 2900,00 | 4 дня | 11 600,00 |
| ИТОГО: | | | 46 852,80 |

Таблица 7- Обучение персонала сегмента № 4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Количество человек** | **Тип обучения** | **Тема обучения** | **Место проведения обучения** | **Дата проведения обучения** | **Организация, проводящая обучение** | **Стоимость обучения 1 чел.(руб.)** | **Стоимость обучения (гр.2\*гр.8)** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Тренер-преподаватель по дзюдо | 11 | Семинар | Семинар по дзюдо | Г.Москва, Чистопрудный бульвар, 14 | 2 марта 2015г. | Спортивный клуб «Московский кодокан» | 1 200,00 | 13 200,00 |
| Тренер-преподаватель по лыжным гонкам | 7 | Семинар | Семинар тренеров по лыжным гонкам | Г.Санкт-Петербург, Крестовский остров, Северная дорога,12 | 5 июля 2015г. | Федерация лыжных гонок г.Санкт-Петербург | 1 500,00 | 10 500,00 |
| Спортсмен-инструктор по футболу | 8 | Семинар | Семинар по футболу | г.Санкт-Петербург,гостиница «Пулковская» | 16 и 17 апреля 2015г. | Российский футбольный союз | 10 000,00 | 80 000,00 |
| Тренер-преподаватель по греко-римской борьбе | 3 | семинар | Современные подходы к тренировочному процессу в спортивных единоборствах на различных этапах спортивной подготовки | Г.Воронеж, Спортивно-оздоровительный комплекс «Звездный» | 27 мая 2015г. | Управление физической культуры и спорта Воронежской области | 2 150,00 | 6 450,00 |
| Инструктор-методист | 2 | Внутреннее обучение | Современные подходы к управлению и организации работы спортивных школ | Г.Самара | 20 апреля 2015г. | СДЮСШОР № 11 | 0 | 0 |
| ИТОГО: | | | | | | | | 110 150 |

Таблица 8- Транспортные расходы и расходы на проживание сегмента № 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Цена (руб.) | Количество | Сумма (руб.) |
| ж/д билет туда-обратно «Самара-Москва» | 1 607,00 | 22 шт. | 35 354,00 |
| ж/д билет туда-обратно «Самара-Санкт-Петербург» | 3 708,80 | 30 шт. | 111 264,00 |
| Гостиница «Варшавская» | 4 400,00 | 4 номера | 17 600,00 |
| ж/д билет туда-обратно «самара –воронеж-1» | 1 529,00 | 6 билетов | 9 174,00 |
| ИТОГО: | | | 173 392,00 |

Таблица 9 - Календарь прохождения инструктажа персонала СДЮСШОР

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Тип обучения** | **Тема обучения** | **Место проведения обучения** | **Дата проведения обучения 2015г.** |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Отдел «Разработка услуги» + топ-менеджмент+ гл.бухгалтер | Инструктаж | Техника безопасности | СДЮСШОР № 11 | 18.01.  18.04.  18.07.  18.10. |
| Отдел «Обслуживание материально-технической базы» | Инструктаж | Техника безопасности | СДЮСШОР № 11 | 25.01  25.04  25.07.  25.10 |
| Отдел «Оказание услуги» | Инструктаж | Техника безопасности | СДЮСШОР № 11 | 30.01.  30.04.  30.07.  30.10 |

Таблица 10- Важные рабочие атрибуты и их учтенность

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Атрибут* | *Сегмент (отметка +/-)* | | | |
| *руководители подразделений* | *Функциональный персонал* | *Педагогический персонал* | *Обслуживающий персонал* |
| хорошая заработная плата | +п. 3.1.1. «Пути совершенствования системы финансирования» | +п. 3.1.1. «Пути совершенствования системы финансирования | +п. 3.1.1. «Пути совершенствования системы финансирования | +п. 3.1.1. «Пути совершенствования системы финансирования |
| Быть частью рабочей группы | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» |
| Получение новых знаний и навыков | +п. 3.1.8. «Обучение и развитие персонала СДЮСШОР № 11». | +п. 3.1.8. «Обучение и развитие персонала СДЮСШОР № 11». | +п. 3.1.8. «Обучение и развитие персонала СДЮСШОР № 11». |  |
| быть по достоинству оцененным руководством | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» |
| Хорошие рабочие условия | + п.3.1.6. «Совершенствование культуры обслуживания» | + п.3.1.6. «Совершенствование культуры обслуживания» | + п.3.1.6. «Совершенствование культуры обслуживания» | + п.3.1.6. «Совершенствование культуры обслуживания» |
| помогать своей организации в достижении поставленных целей |  | + п.3.1.3. «Формулировка миссии, целей, философии и ценностей СДЮСШОР № 11», п. 3.1.7. «Совершенствование коммуникационной системы» |  |  |
| быть информированным о результатах своей работы |  | + п. 3.1.7. «Совершенствование коммуникационной системы» |  | + п. 3.1.7. «Совершенствование коммуникационной системы» |
| участвовать в принятии управленческого решения |  | + п. 3.1.7. «Совершенствование коммуникационной системы» | + п. 3.1.7. «Совершенствование коммуникационной системы» | + п. 3.1.7. «Совершенствование коммуникационной системы» |
| хорошие отношения в коллективе |  | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» |  |
| лидерство в команде |  |  | + 3.1.9. «Система моральной (социальной, нематериальной) мотивации сотрудников СДЮСШОР № 11» |  |
| достижение личных целей, относящихся к работе |  |  |  | Этот пункт может быть выполнен только после того, как будет усовершенствована система финансирования спортивной школы, которая позволит не только усовершенствовать материально-техническое обеспечение школы, но и повысить заработную плату работников. (группа С в АВС-анализе) |
| выполнение стоящей и качественной работы |  |  |  | Этот атрибут многогранен, то есть интерес к работе у данного сегмента должен быть поддержан в корпоративном издании, а также поддержать интерес к работе можно только после того, как будет усовершенствована система финансирования школы, которая позволит обновить материально-техническое обеспечение школы, которое очень важно для данного сегмента. (группа С в АВС-анализе) |

1. Используются следующие обозначения: УС – управляющая связь, применяемая к объекту, а именно к сотрудникам организации; ОС – обратная связь, получаемая от сотрудников. [↑](#footnote-ref-2)
2. Условные обозначения к рисунку 30: Д –директор Учреждения, ГБ- главный бухгалтер, РП1, РП2, РП3- это руководители процессов, а точнее руководители отделов, то есть представители межфункциональной группы, С1, С2, С3…С12- это сотрудники, выполняющие различные должностные обязанности. [↑](#footnote-ref-3)