

Корпоративное обучение и корпоративная культура как элементы маркетинга персонала

***Аннотация.** В статье рассматриваются формы и методы корпоративного обучения персонала, влияющие на повышение трудового потенциала человеческих ресурсов. Проанализированы сущность и элементы корпоративной культуры являющейся важным фактором маркетинга персонала. Сделаны выводы о влиянии обучения и корпоративной культуры на повышение эффективности труда.*

***Ключевые слова:** корпоративное обучение; наставничество; ротация; инструктаж; дистанционное обучение; корпоративный университет; обучение на рабочем месте; самостоятельное обучение; тренинг; корпоративная культура, маркетинг персонала.*

Corporate training and corporate culture as elements of marketing of the personnel

***The summary.** This article focuses forms and methods corporate's learning personnel, influence on rise labour potential of human resources. Essence and components of corporate culture how important factor personal-marketing were analysed. Were resuming about necessity education and corporate culture to objective effectuality of labour.*

***Keywords:** corporate's learning; in-house education; tutorship; rotation; instructional advice; distance learning; corporate's university; learning on work place; independent education; training; corporate culture; personal-marketing.*

Маркетинг персонала — это продвижение товара «рабочая сила» на рынке труда. Покупатели товара — руководство фирм, затрачивают определенные средства на приобретение персонала, и естественно хотят, чтобы он оказался эффективным и производительным. В классическом понимании маркетинг персонала — это исследование рынка труда с целью определения имеющихся вакансий и их увязки с имеющимися у предприятий потребностями в тех или иных группах работников. Инновационный подход к рассмотрению этого понятия, заключается в том что наряду с элементами маркетинга, такими как исследование рынка труда и методы определения потребности в персонале, включает в себя еще и маркетинговые коммуникации в данной области. Последние вклю-

чают в себя в числе ряда других такие элементы как система корпоративного обучения, позволяющая повышать трудовой потенциал, а, следовательно, и стоимость персонала, и корпоративная культура фирмы, позволяющая снизить потери от текучести кадров и в то же время закрепить корпоративные ценности у сотрудников фирмы. Корпоративная культура способствует продвижению персонала на внутреннем рынке, в то же время, повышая общую эффективность его деятельности и как следствие деятельности всей корпорации¹. Рассмотрим данные элементы более подробно.

Развитие трудового потенциала работников организации не в последнюю очередь реализуется через различные виды **корпоративного обучения**.

Эффективность корпоративного обучения в значительной степени зависит от того, кто его осуществляет. В этом отношении организация может выбрать один из следующих вариантов:

Самостоятельное обучение

Самостоятельное обучение персонала является одним из важнейших источников развития организации. Оно представляет собой систему и процесс приобретения необходимых знаний, навыков и умений путем самостоятельных занятий на рабочем месте и/или вне его.

Дистанционное обучение. Под дистанционным обучением понимается обучение, основанное на использовании возможностей информационных технологий и систем мультимедиа. В частности применяются такие средства, как компьютерные обучающие системы, аудио и видео, электронная почта, электронные и видео конференции, компьютерные сети, в т. ч. Интранет и др. В области корпоративного обучения в отечественных компаниях у дистанционного обучения есть большие перспективы.

Обучение на рабочем месте

Методы обучения, применяемые на рабочем месте, характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной работой в повседневной рабочей ситуации. Обучение организовано и проводится специально для конкретной организации и только для ее сотрудников, с учетом их специфики и особенностей. Кроме того, оно отличается своей практической направленностью и предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Рассмотрим основные методы обучения, применяемые на рабочем месте.

¹ Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. М.: РХТУ им.Д.И. Менделеева, 2011. С. 9.

Инструктаж

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции (коллегой обучаемого), так и специально подготовленным инструктором.

Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на выполнение конкретных операций и процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучаемого, является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков ручного труда. Поэтому он очень широко используется на всех уровнях современных организаций.

Наставничество

Наставничество как метод обучения получил широкое распространение в сферах, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов — медицине, виноделии, управлении.

Наставничество часто отождествляют с **коучингом**. Но это методологически неверно. Так как коучинг — это предпосылка наставничества в программах по обучению и развитию персонала, поскольку он направлен на изменение некоторых поведенческих проявлений и на освоение специфических навыков. Инструмент коучинга — задавание вопросов. Наставничество же — это постоянная передача опыта и информации.

Данный метод имеет множество преимуществ мотивационного характера: он позволяет снизить вероятность внутрислужебных конфликтов, уменьшает напряжение между людьми, создает атмосферу доверия, способствует формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе и препятствует текучести кадров. Использование наставничества ограничивает то обстоятельство, что данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника (терпение), которым практически невозможно стать по распоряжению сверху. Кроме того, наставничество отнимает у наставника много времени, отвлекая от основной работы.

Ротация

Ротация представляет собой разновидность самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно (обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев) перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников подразделения и избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения объема работ и т.д. Вместе с тем ротация обладает одним серьезным недостатком — высокие издержки, связанные с потерей про-

изводительности при перемещении работника с одной должности на другую. Поэтому данный метод обучения в российской практике широкого распространения не получил.

Таким образом, методы данной группы обучения способствуют развитию трудового потенциала работников как высокой, так и низкой квалификации в самых разнообразных сферах деятельности на предприятиях различных организационно-правовых форм.

Еще одной распространенной формой корпоративного обучения в крупных компаниях являются **корпоративные учебные центры**

В настоящее время собственные корпоративные учебные центры имеют наиболее крупные компании, такие, как Центробанк, Сбербанк, Газпром, и др. Задача учебного центра организации — целенаправленное обучение сотрудников, подстройка их квалификации под требования фирмы. В некоторых случаях учебные центры дают возможность пройти и более развернутую подготовку. Учебные центры ориентированы на наиболее типичные, повторяющиеся учебные курсы по таким темам, как навыки работы с клиентами, техника продаж, базовые навыки менеджера. Программы развития менеджмента, особенно для менеджеров высшего звена, обычно выходят за рамки работы внутренних центров.

Одной из разновидностей корпоративного учебного центра является **«корпоративный университет»**. Помимо непосредственного обучения сотрудников компании, корпоративные университеты решают еще две немаловажные задачи. Во-первых, они готовят персонал, который наиболее полно соответствует потребностям организации. А во-вторых, позволяют обобщить опыт и знания, накопленные компанией, сформировать единую культуру предприятия. Так что корпоративный университет — это, по сути, маркетинговое понятие, которое должно наполнить старую форму повышения квалификации новым содержанием.

Еще одной формой корпоративного обучения, являются **бизнес-тренинги, проводимые различными тренинговыми компаниями**, выбираемыми по тем или иным критериям. Бизнес-тренинги являются высокоэффективными в плане обучения управленческих кадров и специалистов с точки зрения решения конкретных проблем в рамках организации. Поэтому, целесообразно проводить обучение сотрудников именно путем организации корпоративных тренингов.

Подобные центры предлагают тренинговые программы по таким направлениям, как менеджмент, маркетинг, рекламная деятельность, эффективные продажи, деловые коммуникации, конфликтология, мотивация персонала, командообразование и другие.

Существуют и зарубежные корпоративные формы обучения персонала, не нашедшие в настоящее время своего применения в России, несмотря на их очевидную эффективность². К ним относятся следующие виды.

Secondment. У этого термина есть даже официальное определение: Secondment — это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Его суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или вообще в другую компанию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года).

Secondment — один из самых незатратных методов обучения, хотя оплату проводит «отдающая» сторона, но, если компания отправляет сотрудника на тренинг, то она оплачивает ему рабочий день плюс сам тренинг, а при secondment работник получает только свою зарплату.

В России этот метод не используется совсем, его популяризация пока ограничивается редкими обсуждениями в узких кругах.

В Европе и США существует разновидность наставничества — **Buddying** (от англ. *buddy* — друг, приятель). Buddying — это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для того, чтобы были достигнуты его результаты и цели. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков.

Shadowing. Один из самых просто реализуемых и незатратных методов обучения и развития персонала. Этот метод предполагает, что к сотруднику прикрепляют «тень» (*shadow* — тень (англ.)). Это может быть выпускник вуза, мечтающий работать в этой компании, или человек, который проработал в компании какое-то время и хочет поменять отдел или занять интересную ему должность. Shadowing считается методом обучения и развития персонала, потому что, когда к работнику прикрепляют «тень», которая наблюдает за ним целый день, то с тайм-менеджментом, умением расставлять приоритеты и принимать решения у него все будет в порядке, так как в процессе осознаваемого наблюдения, человек естественно меняет свой стиль поведения.

Таким образом большинство современных программ корпоративного обучения, направленного на повышение трудового потенциала

² http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/hr/article_3641/

работников, представляют собой сочетание различных приёмов подачи материала — лекции, системы дистанционного обучения, деловые игры и т.д. Сотрудники отделов обучения и развития персонала в компаниях должны хорошо понимать сильные и слабые стороны каждого из методов обучения, а также степень индивидуального воздействия на отдельных работников, и с учетом этого разрабатывать целевые программы корпоративного обучения, нацеленные на повышение качества трудового потенциала работников, удовлетворенности трудом и, следовательно, увеличения эффективности труда.

Другим важным элементом маркетинга персонала является формирование корпоративной культуры.

Корпоративную культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая познается менеджерами и другими сотрудниками организации, по мере того как им приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами.

Корпоративная культура может быть зафиксирована в письменном виде, например, как «Положение о корпоративной культуре» фирмы, вывешенное в каждом отделе и любой сотрудник может быть ознакомлен с ней. Но в тоже время, она может и не фиксироваться ни в каких документах, а просто отражаться в сознании работников на основе поддержания традиций фирмы, договоренностей между сотрудниками и руководством, верой в определенные коллективные идеалы и ценности.

Корпоративная культура компании является важной составной частью управления поведением сотрудников в организации. В этом качестве она может рассматриваться как процесс и как явление. В первом случае это деятельность по формированию и исполнению набора правил и норм. Во втором случае это сам набор принципов, правил, норм, зафиксированных письменно или устно и отражающих философию компании. Корпоративная культура является важным мотивационным ресурсом управления, влияющим на поведение работников в организации, а, следовательно, на эффективность их труда.

Рассмотрим сущность и основные элементы корпоративной культуры.

Корпоративная культура принимается и разделяется отдельными работниками и коллективом в целом безо всяких доказательств и какого-либо давления со стороны руководства фирмы на сотрудников, потому что в том или ином виде она существует в любой организации.

Корпоративная культура может сформироваться в результате прихода во вновь создающуюся компанию, с еще не сложившимся коллекти-

вом неформального лидера, обладающего сильным влиянием на окружающих. Ее возникновению способствует долговременная практическая деятельность, позволившая приобрести определенный опыт коллективных взаимоотношений и традиции. Большую пользу приносит также естественный отбор лучших правил, норм, и стандартов предложенных коллективом и руководителем. В описанных случаях корпоративная культура носит неявный характер. В настоящее время большинство давно существующих на рынке компаний имеют культуру такого типа.

Обычно выделяют три уровня корпоративной культуры, при этом каждый последующий является все менее очевидным³.

Самый верхний, поверхностный уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

Второй уровень — выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах.

Третий уровень, составляют ценности, которые укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне. Рассмотрим основные элементы корпоративной культуры⁴.

Символы — объекты, действия или события, имеющие смысл для окружающих. Символы, связанные с корпоративной культурой, доносятся до людей важнейшие ценности организации.

Предания — это основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обычно они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры.

Герои — люди, олицетворяющие собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, образцы личности, подражать которым стремится большинство сотрудников организации.

Девизы (слоганы, лозунги) — это предложения, в которых кратко формулируются основные ценности корпоративной культуры.

³ Дафт Ричард Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2008. с.98.

⁴ Шапиро С.А. Организационное поведение. М.: КноРус, 2012. С. 98.

Церемонии — особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы привести собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Это особые мероприятия, призванные укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев. Церемония может представлять собой вручение премии или награды. Главное — на таких церемониях подчеркивается мысль, что за хорошую работу человек получает достойную награду.

Многие компании, независимо от того, работают ли они в государственном или негосударственном секторе экономики рассматривают задачу формирования корпоративной культуры как одну из важнейших, влияющих на повышение эффективности труда работников, путем продвижения работающего персонала на внутреннем рынке труда, в чем и заключается главная задача маркетинга персонала.

Литература

1. Дафт Ричард Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2008.
2. Шапиро С. А. Организационное поведение. М.: КноРус, 2012.
3. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2011.
4. http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/hr/article_3641.