

ТЕМА 3
ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ТА МАРКЕТИНГ НАВЧАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Поняття та призначення внутрішнього маркетингу персоналу.
- 3.2. Маркетинг навчання: сутність, необхідність, завдання та основні етапи здійснення.
- 3.3. Внутрішній маркетинг навчання: стратегія та інструменти.
- 3.4. Зовнішній маркетинг навчання.
- 3.5. Ринок освітніх послуг: зміст та актуальні тенденції.

3.1. Поняття та призначення внутрішнього маркетингу персоналу

Посилення конкуренції та збільшення в сучасних компаніях числа професіоналів формують підвищені вимоги до системи розвитку персоналу, його лояльності до організації. У цьому випадку слід використовувати так званий внутрішній маркетинг системи управління персоналом.

Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини компанії та працівників будуються на тих же підставах, що відносини компанії з клієнтами[1]. Роботодавець «пропонує» особливий продукт – посаду з її специфічними правами і обов'язками, вимогами до працівника (професійно-кваліфікаційними, мотиваційними, компетентнісними тощо). Співробітник «купує» цей продукт, «оплачуючи» його своєю працею. Таким чином, у внутрішньому маркетингу традиційна орієнтація на зовнішнього клієнта (класичний маркетинг) доповнюється орієнтацією на «клієнта внутрішнього» – на працівника організації.

Внутрішній маркетинг – це застосування маркетингового підходу до співробітників, це вибудовування, стимулювання, координування та інтегрування персоналу для ефективної реалізації корпоративних і

функціональних стратегій з метою задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом [1].

Найбільшу потребу у внутрішньому маркетингу мають організації з великою кількістю співробітників-професіоналів, а також з розгалуженою мережею філіалів та відділень. Це пов'язано з тим, що співробітники - професіонали зазвичай не схильні вважати себе підлеглими (їм неможливо наказувати), потребують компанію набагато менше, ніж вона них, є більш прихильними до сфери своїх знань, ніж до організації.

З цього випливає, що такі компанії повинні проводити внутрішньо фірмові маркетингові дослідження з метою визначення задоволеності працівників «товарами і послугами» окремих підрозділів (особливо щодо забезпечення професійного розвитку) і організацією в цілому.

Концепція внутрішнього маркетингу пройшла кілька етапів розвитку:

1. На початку 80-х рр. ХХ ст. (орієнтація на сервісний маркетинг) увага дослідників була сфокусована тільки на задоволеності персоналу працею. Внутрішній маркетинг розглядався як залучення, навчання, стимулювання та утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які задовольняли б його потреби. Отже, співробітники розглядалися як споживачі тих послуг і благ, що надавала система управління персоналом організації. Особлива роль тут відводилася системі матеріального стимулювання та заохочення до ефективної праці.

2. Визначальний вплив на формування 2-го етапу розвитку внутрішнього маркетингу зробив Гронрус (1981), який вважав, що в наданні якісних послуг споживачам важливим є не тільки контактний персонал, але й підтримуючий (той, що напряду не спілкується з клієнтом). Гронрус фокусує увагу на створенні споживчої орієнтації в персоналу більше через процес впливу, за допомогою інструментів класичного маркетингу (тобто зразок впливу на клієнтів), ніж просто через задоволення і стимулювання персоналу [1].

3. Усвідомлення дослідниками та практиками особливої ролі внутрішнього маркетингу як технології управління персоналом для досягнення

цілей організації [1]. Внутрішній маркетинг стає процесом, за допомогою якого персонал дізнається і розпізнає не тільки цінність програм, але і своє місце в них. Внутрішній маркетинг стає міжфункціональним об'єднуючим механізмом організації, що відіграє головну роль у злитті маркетингових та кадрових функцій, у результаті чого кадри стають ресурсом для маркетингових процесів.

Таким чином, в процесі еволюції внутрішній маркетинг став інструментом ефективного аналізу та вирішення кадрових питань організації.

Основні етапи внутрішнього маркетингу:

- *Позиціонування.* Полягає у виділенні цільових аудиторій організації, виходячи з аналізу їх інтересів і «кланових» цілей, з одного боку, і на основі особистісних характеристик - з іншого. Найбільш типовим набором цільових аудиторій усередині компанії є: керівництво, різні функціональні підрозділи, весь персонал, акціонери (власники).

- *Визначення потреб цільових аудиторій у «товарах і послугах»* структурних підрозділів організації (у нашому випадку - у потребах розвитку).

- *Розробка або придбання «кадрових товарів і послуг»* для задоволення потреб цільових аудиторій.

- *Інформування* цільових аудиторій про нові (вдосконалені) «кадрові товари і послуги».

- *Впровадження* в практику управління персоналом розроблених «кадрових товарів і послуг».

- *Оцінка результатів,* коригування та вдосконалення.

Однією зі складових розвитку персоналу є організаційний розвиток. Його результатом є підвищення лояльності персоналу до організації. Розглянемо, які інструменти для підвищення лояльності співробітників можна використовувати, застосовуючи внутрішній маркетинг (табл. 3.1).

Таким чином, з табл. 3.1 видно, що внутрішній маркетинг спрямований, перш за все, на формування активної позиції співробітника в організації через його неперервний розвиток.

Інструменти внутрішнього маркетингу персоналу для забезпечення його
лояльності

Етап	Характеристика	Інструменти внутрішнього маркетингу
1. Етап адаптації (лояльність відсутня)	<p>Тривалість – до 6 місяців.</p> <p>Працівник турбується про:</p> <ul style="list-style-type: none"> - швидкість освоєння роботи; - сприйняття його колективом; - власні можливості виправдати очікування. <p>Працівник оцінює:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рівень оплати праці, характер взаємин у колективі; - діяльність компанії, її імідж. <p>Приймає рішення: продовжувати працювати або звільнитися</p>	<p>а) Наставництво (навчати новачка всім тонкощам справи, поступово знайомити з нормами і правилами внутрішнього фірмового спілкування, залучаючи в колектив).</p> <p>б) Невисокі вимоги (не встановлювати норми праці на рівні досвідчених працівників).</p> <p>в) Тренінг із адаптації (6-12 годин. Проводиться з усім відділом або за групами, наприклад новачки зі своїми наставниками)</p>
2. Етап початкової (помилкової) лояльності	<p>Співробітник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знайомиться і сприймає корпоративну культуру; - називає себе частиною організації (однак може себе не відчувати такою) 	<p><i>Активний вплив на співробітника:</i></p> <p>а) залучення на тренінги (з формування корпоративної культури та формування команди);</p> <p>б) залучення до організації та проведення внутрішньокорпоративних заходів (свят, презентацій, конференцій);</p> <p>в) навчання первинним професійним навичкам (продажу, переговорам, діловому спілкуванню)</p>
3. Етап приналежності до компанії	<p>Працівник:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відчуває себе частиною колективу; - активно працює; - розробляє стратегії, приймає самостійні рішення; - стає активним захисником корпоративних цінностей, як в очах співробітників, так і в очах клієнтів; - виявляє лідерські якості, може повести за собою інших. 	<p><i>Залучення:</i></p> <p>а) як наставника;</p> <p>б) до навчання (ведення презентацій, менеджменту, переговорам).</p> <p><i>Підтримка лідерських здібностей:</i></p> <p>а) надання широких повноважень і можливостей;</p> <p>б) сприяння кар'єрному зростанню і особистісному розвитку.</p> <p><i>Активний вплив:</i></p> <p>а) тренінги командування (формування лідерської поведінки, відповідальності за прийняття рішень, власні дії)</p>

№	Характеристика	Інструменти внутрішнього маркетингу
4. Етап істинної лояльності	Працівник: - відіграє ключову роль у компанії; - не може відокремити себе від організації і відчуває себе незамінною частиною її; - активно розвиває свою організацію	Постійний розвиток компанії, формування можливостей для зростання і розвитку всіх співробітників.

3.2. Маркетинг навчання: сутність, необхідність, завдання та основні етапи здійснення

Поняття маркетингу навчання в системі управління розвитком персоналу є доволі новим і таким, що знаходиться в стадії активного обговорення, осмислення та спроб впровадження в окремих організаціях.

Перш ніж дати його визначення, слід зазначити, що таке маркетинг взагалі. Розглянемо найбільш відомі формулювання:

✚ Маркетинг – це продаж клієнтові стандарту життя (*Пол Мазур*).

✚ Маркетинг – це творче створення довгострокових взаємовигідних відносин між об'єктами і суб'єктами ринку (*Олександр Хорошилов*).

✚ Маркетинг – це стимулювання поведінки, економічно вигідної для того, хто її стимулює (*Річард Б'юкенан*).

✚ Маркетинг – установлення взаємовідповідності між діяльністю споживача, діяльністю продавця та діяльністю виробника (*Сергій Беззубцев*).

✚ Маркетинг – набір інструментів, який дозволяє формалізувати розуміння того, чим займається компанія в цілому і як скорегувати роботу всіх її частин для підвищення ефективності її функціонування в майбутньому (*Сергій Миздрін*).

✚ Маркетинг – це пошук таких ринкових ніш і напрямків бізнесу, у яких компанія буде першою, і впровадження таких ідей і використання таких

можливостей, які зроблять компанію лідером в епоху убивчої конкуренції (Ігор Климанов) [2].

Всі ці визначення можна застосувати і до маркетингу навчання в організації, однак у дещо іншому аспекті:

I. Маркетинг навчання в компанії – це продаж співробітникові стандарту життя компанії, її іміджу та організаційної культури.

II. Маркетинг навчання в компанії – це встановлення взаємовідповідності між діяльністю компанії, діяльністю співробітників і діяльністю споживача.

III. Маркетинг навчання в компанії – це пошук і виховання таких співробітників, завдяки яким компанія буде першою, які зроблять компанію лідером в епоху убивчої конкуренції.

З наведених визначень випливає, що йдеться про підвищення мотивації персоналу на навчання, на розвиток. Розглянемо, якою є мотивація на навчання в контексті використання наведених вище трьох визначень маркетингу навчання (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Типи мотивації персоналу на навчання [3]

Тип мотивації	I варіант	II варіант	III варіант
Внутрішня мотивація	Мотивація учасників особиста, тобто бажання самого співробітника навчатися, пізнавати нове, внутрішня спонукальна сила.	Матеріальна і нематеріальна мотивація компанією свого персоналу.	Трансляція іміджу компанії та організаційної культури, створення певного іміджу і культури всередині компанії.
Зовнішня мотивація	Матеріальна і нематеріальна мотивація компанією.	Мотивація викладачем або тренером через самонавчання (належить більшою мірою до зовнішнього навчання).	Трансляція певного іміджу та організаційної культури на зовні (стосовно кандидатів на вакансії компанії).

Наприклад, у ВТБ Банку для формування мотивації на навчання та залучення лінійних керівників до цільових навчальних програм була розроблена карта мотиваторів (рис. 3.1).

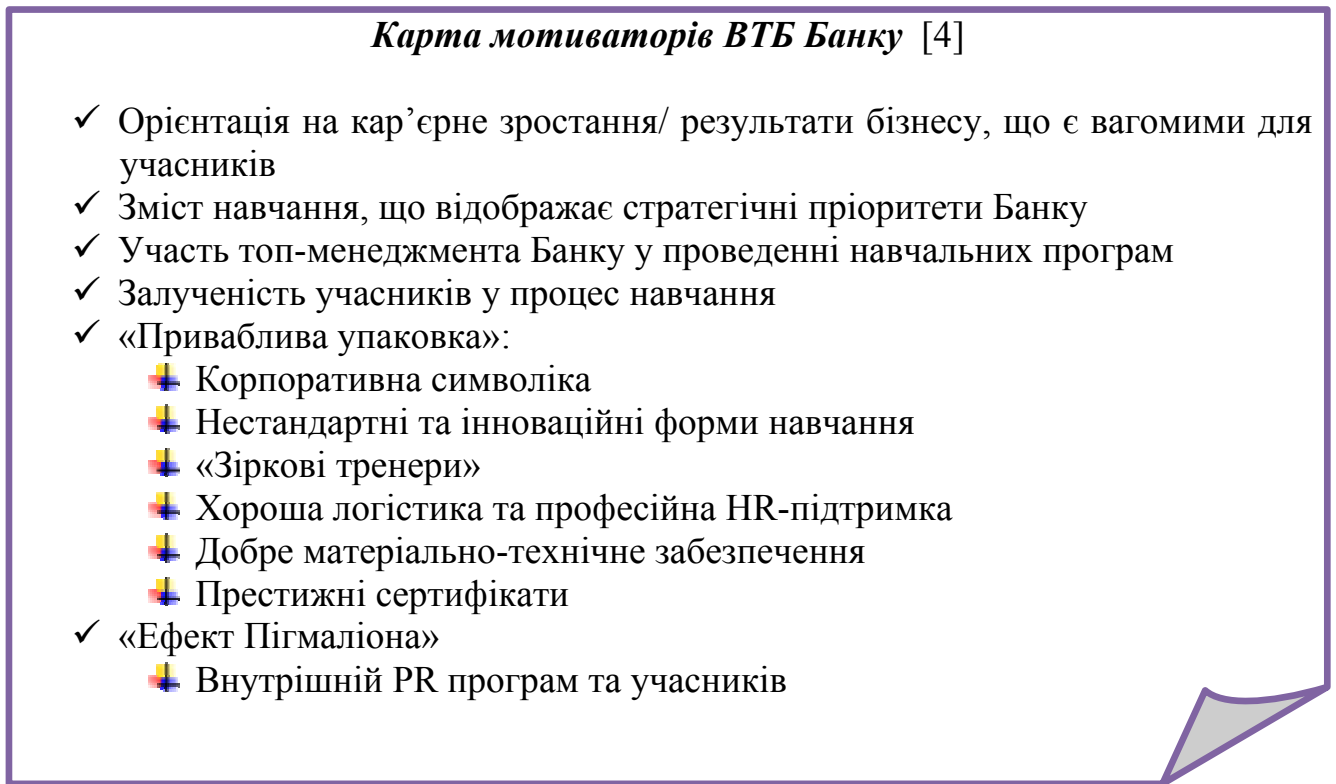


Рис. 3.1. Приклад карти мотиваторів до навчання

Незважаючи на те, що питання маркетингу навчання почали обговорюватися в HR-спільноті пострадянського простору ще у 2006-2007 рр., до цих пір відсутня єдність у питаннях стосовно місця маркетингу навчання в системі корпоративного навчання, основних його етапів та використовуваних інструментів.

Необхідність маркетингу навчання можна показати таким чином – рис. 3.2 (адаптовано на основі матеріалу [5]).

Базові завдання маркетингу навчання в будь-якій організації наведено на рис. 3.3. У більшості компаній, з якими компанія «Амплуа Брокер» (провідна компанія на ринку консалтингових послуг СНД [6]) проводить дослідження корпоративних систем навчання, функція маркетингу не зосереджена в обов'язках одного співробітника департаменту розвитку та навчання персоналу.



Рис. 3.2. Необхідність маркетингу персоналу для забезпечення ефективної роботи відділу навчання та розвитку персоналу

Її розподілено по всіх фахівцях департаменту, тобто кожен співробітник цього відділу є "продавцем" послуг розвитку і навчання всередині організації. Важливу допомогу при цьому можуть надавати так звані HR-куратори підрозділів.

У Білайн Університеті з 2005 року маркетинг і PR навчання виділено в окрему функцію, а з 2006 року для побудови внутрішніх комунікацій розвитку та навчання виділений окремий фахівець.

Розглянемо один з підходів до виділення етапів у маркетингу навчання організації. Відповідно до нього, маркетинг навчання починається ще на етапі підбору персоналу:



Рис. 3.3. Базові завдання маркетингу навчання

Етап I. Проведення підбору персоналу з урахуванням певних якостей. При цьому, одним з основних критеріїв виступає бажання кандидата розвиватися, навчатися. Інколи подібні якості не забезпечують стійку особисту мотивацію співробітника на будь-яке навчання, пропоноване компанією, однак правильний підбір кандидата значно зменшує можливість особистої демотивації в подальшому.

Етап II. Початкове навчання «новачків». Орієнтація на демонстрацію певного відношення до навчання, трансляція іміджу організації, її традицій, цінностей тощо. Отже, у момент адаптації викладачі звертають увагу співробітників на особливості організаційної культури, на важливість відповідності їй. По суті, цей етап є тотожним першому етапу розвитку лояльності співробітників (див. табл. 3.1).

Перші два етапи пов'язані з доведенням до «новачків» особливостей іміджу та організаційної культури, однією з важливих особливостей яких є бажання співробітників розвиватися *non stop*, формування позитивного

ставлення співробітників до навчання. У подальшому необхідно постійно бути в курсі змін, що відбуваються в мотивації на навчання.

Етап III. Діагностика потреб у навчанні для всіх співробітників організації. Для цього використовуються такі інструменти, як: опитування (виявити найбільш актуальні запити), анкетування (для діагностики потреби в додатковому навчанні, не передбаченому програмою, яке б опосередковано було корисне виконавцю).

Етап IV. Ознайомлення всіх співробітників із програмою навчання (списком навчальних заходів). Особливість програми полягає в тому, що вона містить обов'язкові курси та курси за бажанням, надає опис кожного курсу з відгуками попередніх учасників, можливість вибору дати навчання. Основним на цьому етапі є надання вибору (деякої частки волі) і демонстрації самостійності співробітника.

Етап V. Навчання та видача сертифікатів за участь у додатковому навчанні. Саме навчання може включати: *періодичне проведення ділової гри за одним із напрямів навчання (у підсумку гри вибирається переможець (або команда переможців, залежно від кількості учасників гри), який нагороджується медаллю та цінними призами); організація виїзних навчальних заходів* для основних співробітників організації та її філій. Заходи спрямовані на знайомство з новинками, обмін досвідом; *донесення інформації викладачем / тренером (існує безліч прийомів мотивації учасників на навчання в лекції / семінарі / тренінгу. Залежно від методу, будуть відрізнятися і техніки мотивації).*

Етап VI. Оцінка працівників після проходження навчальних курсів. При цьому навчання розглядається як певний етап у загальній системі оцінки. Оцінка не повинна бути мотивуючим інструментом для навчання і підвищення кваліфікації, оскільки так формується опір навчанню.

Етап VII. Матеріальна мотивація співробітників. Існують організації, у яких співробітники оплачують немаленьку частину свого навчання, але при цьому курси та тренінги вважаються обов'язковими, і учасник не бере участі у

виборі даних курсів. Подібний підхід скоріше демотивує співробітників. Якщо ж бажаний результат – підвищення мотивації на навчання, то необхідно продумати відсоток оплати, що вноситься співробітником, і надати можливість обирати те навчання, яке його цікавить найбільше.

Етап VIII. Підтримка навчання. Йдеться про обов'язковий посттренінговий супровід, надсилання матеріалів лекцій чи семінарів, які нагадують про минуле навчання; створення майданчиків, форумів для обговорення тем, пов'язаних з пройденим матеріалом.

Етап IX. Трансляція частини іміджу та організаційної культури, пов'язаної з розвитком і навчанням. Цей етап передбачає використання таких механізмів: а) інформація про відкриті вакансії, у яких позначаються критерії відбору кандидатів; б) інформація на сайті організації (місія, цінності, традиції, засади і т. д.); в) чутки, які поширюються завдяки клієнтам і співробітникам, що працюють або працювали в компанії.

Таким чином, говорячи про маркетинг, мається на увазі продаж співробітникові стандарту життя компанії як «організму», що прагне до постійного розвитку і зростання, тобто опис навчання таким чином, щоб воно виявилось «смачним» і «корисним» як кандидату на вакансію компанії, так і співробітникові, який уже є частиною даної компанії.

У такому ракурсі, маркетинг навчання можна розглядати як творче створення довгострокових взаємовигідних відносин між компанією і співробітником, спрямоване на збільшення ефективності компанії на ринку, що сприяє її конкурентоспроможності [3].

3.3. Внутрішній маркетинг навчання: стратегія та інструменти

Досвід західних компаній свідчить, що будь-яка система навчання потребує сильного маркетингу. В країнах СНД така практика поки що відсутня, хоча є кілька великих компаній (наприклад ВТБ Банк, Вимпелом,

FGСкомпанії), які застосовують деякі підходи маркетингу навчання в системі управління персоналом.

Російська компанія «Амплуа-Брокер» щорічно проводить дослідження корпоративних систем навчання найбільших компаній Росії (з 2010 року в дослідженнях беруть участь й українські компанії). Уже у 2007 році було виявлено, що маркетинг навчання входить у найближчі плани розвитку багатьох компаній. Учасники дослідження або вже активно реалізують деякі маркетингові стратегії, або серйозно замислюються на тему просування своєї системи навчання, причому як усередині компанії, так і за її межами.

Таким чином, можна говорити про існування двох типів маркетингу навчання:

- 1) маркетинг навчання, спрямований на зовнішній ринок праці;
- 2) маркетинг навчання, спрямований у середину компанії, на її співробітників.

На сьогодні практично в усіх організаціях просування системи навчання серед співробітників компанії цілком залишається у сфері фахівців служби управління персоналом або відповідного її підрозділу. У рамках даного параграфу ми докладніше зупинимося на внутрішньому маркетингу системи навчання та розвитку.

Маркетинг навчання незалежно від його типу має ґрунтуватися на певній стратегії. Під стратегією в даній сфері діяльності визнають поєднання каналів просування програм навчання та використовуваних інструментів. У свою чергу, канали комунікації та інструменти маркетингу навчання залежать від категорії персоналу, на яку спрямоване дане конкретне навчання.

Зауважимо також те, що організація, яка займається вивченням корпоративних університетів (Corporate University Xchange (CUX) – <http://www.corpu.com>) [7], прийшла до висновку, що кожна компанія, що займається навчанням і розвитком персоналу, має стратегію маркетингу навчання. І ця стратегія напряду залежить від ступеня зрілості самої системи навчання. Фахівці зазначеної організації стверджують, що, наприклад, для

молодої системи навчання, маркетингова стратегія повинна бути дещо *агресивна* (чисельні згадування про функцію розвитку та навчання персоналу, корпоративний університет (або власну навчальну базу), можливості навчання, нові навчальні програми) та обов'язково охоплювати всі комунікаційні канали, які є в розпорядженні організації.

При переході системи навчання на рівень корпоративного університету маркетингова стратегія стає *адаптаційною* з більшим наданням уваги утриманню вже досягнутого положення, помірному впровадженню змін та нововведень. Як каналам просування інформації перевага надається друкованим виданням організації з питань розвитку та навчання персоналу, інтранет-портал або інтранет-сторінка, інформаційним системам.

У подальшому стратегія маркетингу навчання стає більш *орієнтованою на закріплення позитивного іміджу відповідного підрозділу та його співробітників або закріплювальною*. Для цього можуть створюватися програми заохочення найкращих корпоративних тренерів, їх сертифікацію; організовуватися зустрічі з керівництвом відділів для інформування про існуючі програми навчання та розвитку; використовуватися супутня реклама тощо. При цій стратегії будь-яка взаємодія з підрозділами організації розглядається як внутрішній PR навчальних програм.

У міру розвитку системи внутрішнього навчання стратегія маркетингу стає *цільовою*, тобто більш вибірковою, спрямованою на вузьку цільову аудиторію. Corporate University Xchange пропонує розділяти інструменти внутрішнього маркетингу навчання на два типи: інструменти, пов'язані з інтранет-порталом розвитку та навчання; альтернативні інструменти.

Коротка характеристика цих інструментів та приклад використання в різних організаціях наведено в табл. 3.3.

У Білайн Університеті йде розробка нової версії інтранет-порталу, що буде заснована на персоналізації інформації, яка надається користувачам. Проте вже зараз для кожної категорії персоналу прописані сценарії, кожен із яких відповідає цілям заходу на портал: новачок, якого цікавить загальна інформація

Приклад використання інструментів внутрішнього маркетингу навчання

№	Інструмент	Коротка характеристика	Приклад використання
<i>Інструменти, пов'язані з інтранет-порталом розвитку та навчання</i>			
1	Інтранет-портал розвитку та навчання	Зміст порталу: - записи про особистий досвід участі в програмах; - інтерв'ю зі співробітниками, що пройшли навчання; - статті про методи навчання та розвитку; - новини навчання та розвитку, у т.ч. анонси нових навчальних програм; - результати збору зворотного зв'язку; - підсумки оцінки ефективності програм навчання тощо	<i>Банк ВТБ:</i> - після завершення програми (її етапу) готується звіт з відгуками учасників, фотоматеріалами. <i>Білайн Університет:</i> - ведення форумів з актуальних питань управління, виявлення проблем, пропозиція власних рішень, їх обговорення, отримання зворотного зв'язку від топ-менеджмента
2	Каталог програм навчання	Повна інформація про програми навчання, що пропонуються організацією. Каталог може бути вбудований в інтранет-портал, а може існувати окремо від нього	<i>Білайн Університет:</i> Інтранет-сайт та корпоративна інформаційна система містять опис кожного курсу, його цілі, компетенції, які він розвиває
3	Пошукова система порталу організації	Пошук програм навчання за різними критеріями	CUX рекомендує такі <i>критерії</i> : теми, методи навчання, компетенції, тренери
4	Блоги, wiki тощо.	Неформальне спілкування співробітників на теми навчання та професійного розвитку	<i>Західні компанії:</i> для інтерактивну використовують софт компанії <i>Epic</i> , яка надала свої рішення на виставці HRD 2007 (http://www.epic.co.uk)
5	Відеоролики та фільми	Реклама про систему навчання, розвитку, нові програми навчання	<i>Білайн:</i> у 2003р. випустив свій перший рекламний ролик, який демонстрував переваги системи дистанційного навчання

№	Інструмент	Коротка характеристика	Приклад використання
6	Персоналізація Інtranет-порталу	Співробітник, потрапляючи на першу сторінку інtranет-порталу, розпізнається системою і одразу отримує інформацію, яка йому необхідна. При цьому не витрачає зайвого часу на пошуки	<i>Білайн, ВТБ Банк</i>
<i>Альтернативні інструменти маркетингу навчання</i>			
7	Буклет	Загальна інформація щодо навчання в організації	
8	Листівки	Коротка інформація про якусь певну програму навчання або дистанційний курс	
9	Рекламні плакати	Плакати, як правило, присвячуються конкретним курсам та розміщуються в навчальних аудиторіях	
10	Листи співробітникам	Адресна поштова розсилка інформаційних листів	Білайн університет: Іменні листи для регіональних менеджерів від співробітників корпоративного університету
11	Цільова e-mail розсилка	Індивідуальні e-mail повідомлення. Найкраще використовувати при вагому бренді підрозділу розвитку та навчання персоналу	Використовуються при формуванні груп, призначенні на цільові курси та тести
12	Інформаційні сесії (face-to-face meetings)	Виступи (презентації) на робочих нарадах, спеціальні зустрічі з керівниками та співробітниками підрозділів	Забезпечують особисту залученість, дозволяють ставити запитання напряму спеціалістам відділу навчання та розвитку персоналу
13	Залучення топ-менеджменту	Вислови топ-менеджерів на сторінках інtranет-порталу та у зовнішніх виданнях. Залучення топ-менеджерів до читання курсів, виступів на конференціях, до ролі ведучих майстер-класів	<i>ВТБ Банк, Білайн:</i> - спонсорство корпоративного університету та окремих програм; - ректор Корпоративного університету – Президент Банку

№	Інструмент	Коротка характеристика	Приклад використання
14	Символіка корпоративного навчання	Власний логотип і слоган відділу розвитку та навчання персоналу. Використовується на канцтоварах, друкованих матеріалах, в аудиторіях, на сайті, інтранет-порталі, банерах.	Білайн, ВТБ Банк, Райфайзен Банк Аваль, Індекс банк, ОТП Банк, МТС

про можливості навчання в компанії; фахівець, який складає для себе план розвитку; менеджер, який хоче вирішити, що рекомендувати своїм співробітникам. Відповідно до сценаріїв продумана логіка першої сторінки: загальна інформація про навчання, повний перелік програм, пропозиція для менеджерів. У планах — розробка системи, яка самостійно буде визначати категорію співробітника і відображати інформацію (у тому числі і перелік програм навчання), яка відповідає його інтересам, компетенціям, плану розвитку і т.д. У Банку ВТБ ця задача вирішена в рамках Програми адаптації: кожен новий співробітник автоматично підключається до набору цільових курсів, необхідних йому для успішного проходження випробувального терміну.

Слід також зазначити, що організації, які не мають власної навчальної бази, не можуть залишати осторонь питання маркетингу навчання. Він повинен бути присутній у політиці управління розвитком персоналу. Однак його акцент зміщується в бік вивчення ринку освітніх послуг та вибору тих із них, що найбільшою мірою відповідають потребам компанії.

3.4. Зовнішній маркетинг навчання

Відмітимо, що для зовнішнього маркетингу навчання всі інструменти внутрішнього маркетингу також актуальні (крім інтранет-порталу). Крім того, організація може розмістити на власній Інтернет-сторінці всю інформацію про надавані послуги з навчання і розвитку, яка буде корисна для зовнішніх

користувачів та зацікавлених осіб. Наприклад, провідні банки уже багато років пропонують власні навчальні бази та програми для тих банківських установ, які тільки розвивають функцію розвитку персоналу. В ідеалі організація, яка має свою навчальну базу та надає освітні послуги ще й зовнішнім користувачам, має розробити та впровадити деталізовану концепцію по маркетингу навчання, яка враховуватиме специфіку самої організації, профіль її діяльності, розташування тощо.

Наведені нижче структурні компоненти концепції зовнішнього маркетингу навчання не претендують на вичерпність і можуть бути доповнені відповідно до специфіки конкретної організації та умов її функціонування.

Структурні елементи концепції зовнішнього маркетингу навчання [8]:

1. Аналіз ринку/ринків, на який планує вийти організація з пропозицією освітніх послуг. Цей крок необхідний для найкращого використання можливостей «збуту» власних навчальних програм на обраній території.

1.1. Дослідження особливостей обраних ринків за такими ознаками, як: кількість господарюючих суб'єктів – потенційних корпоративних клієнтів, галузева специфіка цих потенційних клієнтів, найменування організацій-потенційних клієнтів, правова форма, розташування, основні показники їх діяльності та ін.

1.2. Аналіз основних конкурентів (найменування організацій – конкурентів, їх профіль, перелік послуг, що вони пропонують, відгуки про них).

1.3. Оцінка власної позиції на ринку за допомогою SWOT-аналізу.

2. Стратегія обробки ринку/ринків. Слід чітко визначитися з відповідями на запитання:

2.1. Які цілі організація прагне досягти в короткостроковий та довгостроковий періоди стосовно потенційних корпоративних клієнтів та стосовно «портфеля» освітніх послуг, що надаватимуться.

2.2. Які необхідно зробити кроки для досягнення зафіксованих цілей? (наприклад, підвищити кваліфікацію власних співробітників, які надаватимуть освітні послуги (викладачі, тренери, наставники); створити систему управління

якістю освітніх послуг, підвищити рівень спеціалізації, кооперуватися із більш відомими організаціями – провайдерами освітніх послуг на даному ринку).

2.3. Якими показниками буде вимірюватися ефективність діяльності з надання освітніх послуг зовнішнім користувачам? (наприклад, планований оборот за певний період, витрати на досягнення цілей із параграфу 2.1).

3. Реалізація запланованих заходів на основі деталізованих планів, у яких слід було б відобразити:

- організаційні питання (де, коли, хто та який захід проводить);
- стимулювання збуту власних освітніх послуг (реклама);
- заплановані витрати на здійснення розроблених заходів;
- очікувані результати;
- постначальний супровід корпоративного клієнта та ін.

Зважаючи на посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг та скорочення витрат багатьох організацій на розвиток персоналу власними силами, доцільно було б приділяти більшу увагу управлінню якістю пропонованих освітніх послуг (курсів, семінарів, тренінгів тощо).

Якщо говорити в найбільш загальному вигляді, то управління якістю являє собою такий метод керівництва організацією в цілому, який розглядає якість надаваних послуг як головний об'єкт управління. Що дає управління якістю для зовнішнього маркетингу навчання? Управління якістю дозволяє забезпечити високий ступінь задоволеності існуючих клієнтів, залучити нових, укріпити зв'язки і наявними клієнтами, а в довгостроковій перспективі – бути успішною організацією на ринку освітніх послуг.

Для управління якістю освітніх послуг, що надаються стороннім користувачам, необхідно:

- ❖ розробити і впровадити якісні показники для оцінки власних послуг, в тому числі визначити їх порогові значення;
- ❖ здійснювати постійний контроль дотримання встановлених показників.

Інструменти управління якістю освітніх послуг у рамках зовнішнього маркетингу навчання наведено на рис. 3.4.

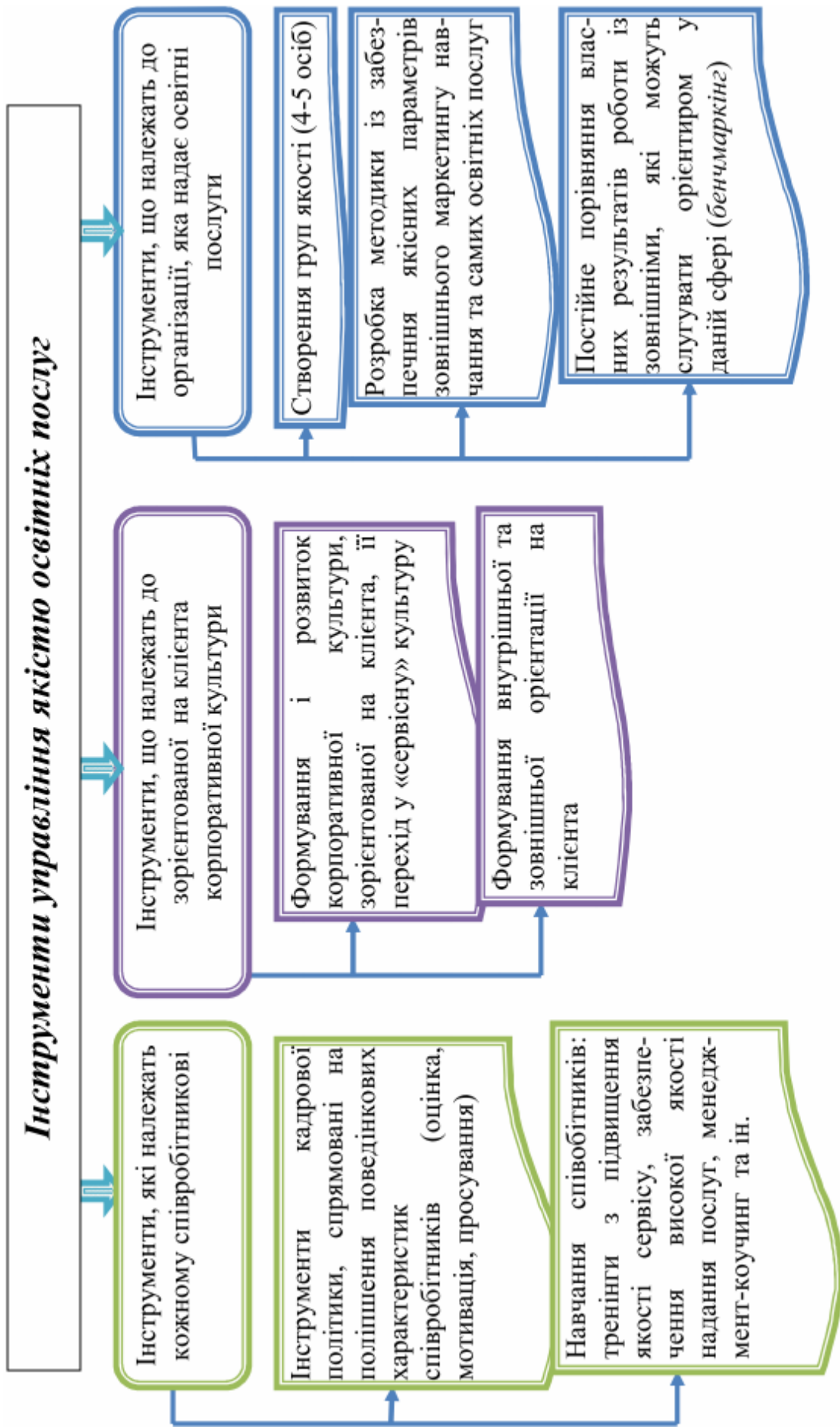


Рис.3.4. Інструменти управління якістю освітніх послуг при зовнішньому маркетингу навчання

(адаптовано за [8])

Групи якості у сфері управління якістю освітніх послуг покликані вирішувати такі основні завдання:

- виявлення та аналіз слабких місць у пропозиції та наданні освітніх послуг; визначення причин, що зумовили появу слабких місць;
- розробка та обговорення можливих варіантів вирішення проблеми;
- доведення результатів обговорення до вищого керівництва та їх обґрунтування;
- втілення в життя вироблених рішень;
- поточний контроль, аналіз та обговорення.

Бенчмаркінг — безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення стану компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями[9; 10, С.137].

Щодо бенчмаркінгу, то цей інструмент управління якістю в різних аспектах діяльності організацій поки що недостатньо використовується українськими компаніями через його певну подібність до конкурентної розвідки. Але її суттєва відмінність у дослідженні не фінансових показників, а системи, структури ведення бізнесу з метою адаптації, а не сліпого копіювання.

При використанні бенчмаркінгового підходу організація буде точно знати, що вона робить і наскільки добре. По-друге, буде досягнуто фокусування організації на кращому зовнішньому досвіді.

Бенчмаркінговий підхід дасть організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній і зорієнтувати культуру підприємницької діяльності на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації та зміцнення її конкурентної позиції, підвищення ступеня задоволеності покупців. Використання бенчмаркінгу дає можливість сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і створити базу для подальшого вдосконалення організації і управління, розраховуючи на власні сили [11].

3.5. Ринок освітніх послуг: зміст та актуальні тенденції

Ринок освітніх послуг, у контексті розвитку ринкових відносин, трактується зазвичай як сфера обігу чи система економічних відносин з приводу купівлі-продажу освітніх послуг[12,с.156]. По суті, ринок освітніх послуг є посередником між виробником цих послуг та їх споживачем.

Освітні послуги, включаючи тренінгові, мають порівняно з товарами певні специфічні властивості (рис. 3.5).

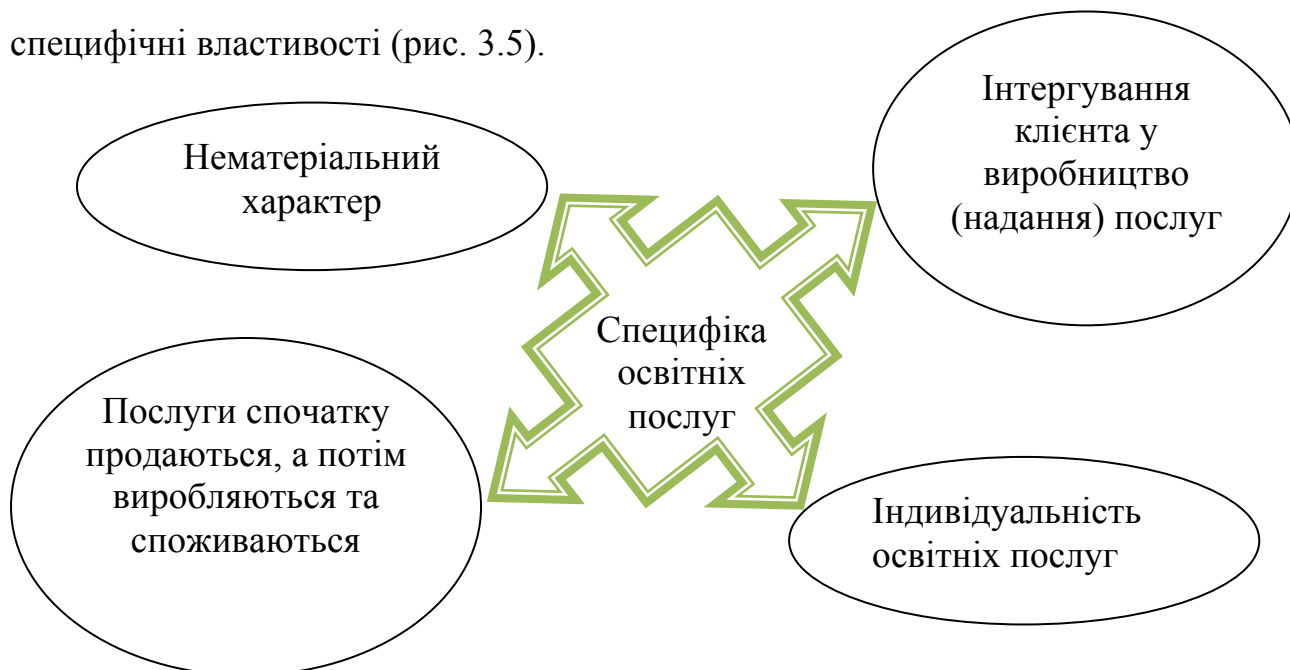


Рис.3.5. Специфіка освітніх послуг порівняно з товарами

Суб'єктами на ринку є освітні установи різних рівнів акредитації, консалтингові компанії, тренінгові агенції. Розглянемо їх більш докладно.

В Україні діє система освіти та професійної підготовки, яка за багатьма показниками відповідає стандартам розвинених країн (табл.3.4). *Післядипломна освіта* – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

В Україні існують такі види вищих навчальних закладів: технікум (училище), коледж (I-II рівнів акредитації), інститут, консерваторія, академія, університет (III-IV рівнів акредитації) (рис. 3.6).

Таблиця 3.4

Структура сучасної системи освіти України

Структурний підрозділ системи освіти	Освітні рівні	Тривалість освіти	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Заклади освіти	
Дошкільна освіта	-	До 6 років	-	Дошкільні заклади освіти	
Загальна середня освіта	Початкова загальна середня освіта	1–4 класи	-	Загальноосвітні навчальні заклади I-II ступеня, початкова школа	
	Базова загальна середня освіта	5–9 класи	-	Загальноосвітні навчальні заклади II ступеня, основна школа	
	Повна загальна середня освіта	10–11(12) класи	-	Загальноосвітні навчальні заклади III ступеня, старша школа	
Позашкільна освіта	-	-	-	Бібліотеки, студії, центри, спорт. школи, будинки дитячої творчості	
Професійна освіта	Професійно-технічна освіта	Професійно-технічна освіта	Від 1-го до 3-х років	Кваліфікований робітник	Професійно-технічні заклади освіти
	Вища освіта	Базова вища освіта	Від 2-х до 4-х років	Молодший спеціаліст	Вищі заклади освіти I рівня акредитації (технікуми, училища)
			4 роки	Бакалавр	Вищі заклади освіти II рівня акредитації (коледжі)
		Повна вища освіта	5 років 6 років	Спеціаліст Магістр	Вищі заклади освіти III-IV рівнів акредитації (інститути, академії, університети)
Післядипломна освіта	Підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів	Від 2-х тижнів до 6 років	Залежно від освітнього рівня	Академії, інститути (центри) підвищення кваліфікації, перепідготовки, удосконалення, навчально-курсів комбінати; підрозділи вищих закладів освіти (філіали, факультети, відділення); професійно-технічні заклади освіти; відповідні підрозділи в організаціях та на підприємствах	
Академічна освіта	Кандидат наук	3–4 років	науковий співробітник	Аспірантури, докторантури при університетах, академіях	
	Доктор наук	4–5 років			
Самоосвіта	Підвищення	Усе життя	-	Відкриті та народні університети, лекторії, бібліотеки, центри, клуби, телерадіо-навчальні програми	



Рис. 3.6. Класифікація навчальних закладів України

Вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки встановлюються Державними стандартами освіти (розробляються окремо з кожного освітньо-кваліфікаційного рівня і затверджуються Кабінетом Міністрів України), які є основою оцінки освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня громадян незалежно від форм здобуття освіти.

Стандарти освіти – це обумовлені цілями та потребами суспільства вимоги до системи знань, умінь та навичок, світогляду та громадських і професійних якостей майбутнього фахівця, що формуються у процесі навчання, встановлюються в освітньо-кваліфікаційних характеристиках та інших актах органів управління освітою і змінюються відповідно до рівня розвитку науки,

культури, виробництва, суспільства. Вони підлягають перегляду та перезатвердженню не рідше, ніж один раз у 10 років.

Освітньо-професійні програми підготовки кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів — це державні документи, які визначають зміст та нормативний термін навчання і передбачають відповідні форми контролю та державної атестації.

Найбільш актуальними тенденціями трансформації ринку освітніх послуг в Україні є такі:

1. Зміна ринку (ринків) відбувається у все більшому темпі. Постійно з'являються нові організації, що надають такі послуги. Наприклад, за роки незалежності нашої держави кількість навчальних закладів III-IV рівнів акредитації збільшилася більш ніж у 2 рази (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Кількість закладів вищої освіти за рівнями акредитації [13]

Рік	Кількість вищих навчальних закладів	
	I-II рівнів акредитації	III-IV рівнів акредитації
1990/1991	742	149
1992/1993	753	158
1994/1995	778	232
1996/1997	790	274
1998/1999	653	298
2000/2001	664	315
2002/2003	667	330
2004/2005	619	347
2006/2007	570	350
2008/2009	528	353
2010/2011	505	349
2011/2012	501	345

Приріст вищих навчальних закладів III-IV рівнів був викликаний комерціалізацією освітньої сфери. У країні за роки незалежності зростає кількість недержавних навчальних закладів, що спровокувало підготовку надлишкових для ринку праці кадрів. У комерційних навчальних закладах підготовку здійснюють переважно за професіями, які найчастіше користуються попитом серед абітурієнтів. Уже станом на 2003/2004 навчальні роки

функціонувало 104 недержавних навчальних заклади III-IV рівнів акредитації з 339 існуючих у країні та 84 – I-II рівнів [14]. По суті новостворені комерційні навчальні заклади мали б готувати фахівців, професійно-кваліфікаційна структура яких відповідала б попиту ринку праці, але цього не відбувається.

Консалтинг у загальному розумінні – це вид інтелектуальної діяльності, основним завданням якого є надання допомоги зовнішніми консультантами у вирішенні тієї чи іншої проблеми, що дозволяє підвищити ефективність діяльності компанії [17]. Аналізуючи *HR-консалтинг* як окремий професійний напрямок консультаційних послуг, маємо на увазі надання допомоги компанії, яка виражена у створенні ефективної системи залучення, управління й утримання персоналу, що дозволяє перетворити кадровий ресурс у стратегічну перевагу компанії.

На ринку функціонують HR-консалтингові компанії, що спеціалізуються на якомусь одному виді послуг, наприклад тільки рекрутинг або тільки навчання (організація й проведення тренінгів). Інша частина компаній пропонують пакет HR-послуг і можуть виконувати комплексні проекти. На сьогодні ринок HR-консалтингу в Україні представлений великою кількістю компаній. Це як великі міжнародні розгалужені агентства, так і компанії з українськими інвестиціями. Необхідно зазначити, що від сторонніх компаній (провайдерів послуг) слід очікувати більш гнучких рішень, ураховуючи їх багатоманітний досвід та широкі можливості. Крім того, від них можна вимагати більш якісного виконання робіт, ніж від внутрішніх підрозділів. Залучена до роботи компанія повинна бути експертом у своїй сфері, мати великий професійний досвід. Тільки за таких умов її послуги користуватимуться попитом [17].

На даний момент на ринку тренінгових компаній України зареєстровано близько 500 організацій [18], які надають тренінгові послуги різних напрямків: від звичайного тренінгу активних продаж до тренінгу лідерства та коучингу.

3. Зростання тиску зі сторони конкурентів та посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг.

4. Вигляд сучасного клієнта значно змінився за останні 15-20 років, особливо його потреби та запити. Більшість організацій, які звертаються за освітніми послугами, вимагають високої їх якості та комплексності, а також результативності.

5. Інформованість клієнтів за останні роки сильно зросла завдяки сучасним інформаційним та комунікаційним технологіям. У мережі Internet можна знайти інформацію про різні агенції, зміст та програму курсів, відгуки.

6. Збільшується диференціація тренінгових послуг, які пропонуються на ринку. Йдеться, наприклад, про появу таких форм підвищення кваліфікації, як менеджмент-коучинг, менеджмент-аудит, тести з метою виявлення трудових потенціалів співробітників, визначення потреби в навчанні, аудит системи управління персоналом та ін..

7. Збільшується диференціація дидактико-методичного інструментарію при проведенні тренінгових заходів [8].

Кожна організація, що хоче скористатися сторонньою допомогою у сфері розвитку та навчання персоналу, повинна визначитися, на якому саме ринку вона шукатиме постачальника відповідних послуг: на регіональному, надрегіональному, національному, ринку близького зарубіжжя або на міжнародному. Як правило, чим більша компанія, тим на більший ринок освітніх послуг вона орієнтується. У той же час, кожна організація вирішує питання вибору ринку освітніх послуг з урахуванням таких критеріїв, як: власні ресурси (у кількісному та якісному аспектах), стан ринку та інші.

Доцільно мати певну базу даних по тих організаціях та компаніях, що надають освітні послуги. У найбільш загальному вигляді ця база даних має містити таку інформацію: найменування організації, адресу, номери телефонів, галузь або сферу діяльності, перелік освітніх послуг та напрями підготовки, короткий опис навчальних курсів, ціни на послуги.

Для попереднього визначення якості освітніх послуг, що надаються зовнішньою організацією, можна використати її оцінку за кількома факторами (табл. 3.6).

Фактори, що формують якість сервісу при наданні освітніх послуг[8]

№	Фактор	Складові
1	Розуміння специфіки клієнта	Наскільки повно організація визначила потреби та запити клієнта
		Чи приділяється особлива увага постійним клієнтам
2	Ввічливість спілкування з клієнтами	Повага до думки клієнта
		Відгук на всі питання клієнта
3	Надійність	Коректне та своєчасне виконання замовлення
4	Здатність та готовність до спілкування	Передавання клієнту доцільної та корисної для нього інформації
5	Полегшення контакту з власною компанією	Скорочення часу для виконання замовлення
		Одна контактна особа для клієнта
		Налагодження простого телефонного контакту
6	Компетентність персоналу	Професіоналізм спеціалістів, що надають освітні послуги (викладачі, інструктори, тренери, коучі тощо)
7	Об'єктивність	Чесність та достовірність інформації для клієнта
8	Конфіденційність	Конфіденційність у відношеннях з клієнтом. Нерозголошення комерційних таємниць

Таким чином, маркетинг навчання є важливою складовою забезпечення не тільки розвитку персоналу, а й організації в цілому.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність внутрішнього маркетингу? На скільки вона змінилася в процесі розвитку цього поняття?
2. Серед етапів внутрішнього маркетингу персоналу, який, на Вашу думку, є найбільш важливим? І чому?
3. Дайте поняття маркетингу навчання. Окресліть його місце в системі розвитку персоналу організації.
4. Розкрийте зміст основних завдань маркетингу навчання.
5. Перелічіть етапи маркетингу навчання та дайте їх характеристику.