

## **МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

Организация внутреннего маркетинга как особой функциональной зоны внутри образовательного учреждения содействует реализации ключевого принципа маркетинга «ориентация на клиента». Сфера образования уникальна тем, что сотрудники составляют часть производимой и оказываемой образовательной услуги (продукта). Поэтому, маркетинговые усилия должны направляться не только на рынок потенциальных клиентов, но и внутрь, на собственный персонал. Персонал должен с энтузиазмом относиться к своему образовательному учреждению, и к тем образовательным продуктам, которые он производит и «продает». Мероприятия внешнего маркетинга приводят в образовательное учреждение потенциальных потребителей образовательных услуг, но для того, чтобы их удержать, необходим еще и внутренний маркетинг. Мероприятия внутреннего маркетинга направлены на то, чтобы подтвердить потребительскую ценность образовательной услуги.

Комплекс внутреннего маркетинга описывает стратегию отношений «фирма — персонал». К персоналу следует относиться как к специфическим клиентам и обеспечивать их специфическим продуктом, который удовлетворял бы их потребности. Объединение человеческих ресурсов и маркетинговых усилий может принести образовательному учреждению хорошие результаты.

Акио Морито, президент фирмы «Sony», считает: «Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна семья... Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что, если вы хотите стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с её уважаемыми членами... В основе должно существовать взаимное уважение и чувство, что компания принадлежит рабочим, а не только небольшой кучке руководителей...» [1, с. 15].

Сотрудники, работающие в определенном образовательном учреждении, нуждаются в этом образовательном учреждении и его ресурсах: здесь они получают заработную плату, реализуют свой профессиональный и творческий потенциал, имеют определенный круг общения и т. п. Образовательное учреждение, в свою очередь, нуждается в ресурсах сотрудника и в нем самом, ведь именно его профессиональные качества помогают образовательному учреждению работать, формируют основу для его процветания: «В компании каждый должен вносить свой посильный вклад, и вклад работников нижнего звена не должен ограничиваться только физическим трудом. Мы не настаиваем на том, чтобы все наши работники вкладывали свой ум. Сегодня мы получаем от каждого из наших работников восемь предложений за год... В Японии рабочие, которые длительное время работают вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования, и именно молодые работники дают реальный импульс тому... Всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо» (Акио Морито).

Взаимодействие сотрудников, руководства и подразделений образовательного учреждения на базе маркетинговых принципов и есть *суть внутреннего маркетинга*.

Задача внутреннего маркетинга — обеспечить понимание всеми сотрудниками смысла деятельности друг друга и интерес каждого сотрудника к смыслу деятельности образовательного учреждения.

Один из аспектов заслуживает особого внимания, поскольку о нем не всегда помнят. Этот аспект состоит в необходимости определения положения учреждения и отношения к нему преподавателя. Считается ли учебное заведение хорошим местом для работы? Может ли память его работника воспроизвести действия и политику, которые бы оспаривали эту репутацию? Гордится ли учреждение своим особым отношением, чуткостью к вопросам образования или воспитания будущих абитуриентов? Служат ли факты, о которых узнает преподаватель, опорой его представлений о деятельности учреждения, или у этой опоры «глиняные ноги»? Гордится ли учреждение качеством? Это доказуемо или эфемерно?

Суть дела очевидна: руководителю нужно занять такую позицию, при которой его усилия будут сопровождаться одобрением, а не порицанием.

И руководитель не добьется правильного «местоположения» учреждения, вся высказываемая информация будет встречена со скепсисом. Сегодня это означает, что слова руководителей до преподавателей не доходят, что средств не хватает, что мысли вашего преподавателя далеки от деятельности и целей образовательного учреждения.

*Цель внутреннего маркетинга* — привлечение, удержание, обучение и мотивация высокопрофессиональных специалистов, умеющих и желающих оказывать качественные образовательные услуги внешним клиентам.

Каждый сотрудник должен быть приобщен к маркетинговой деятельности. При этом создаются такие рабочие условия, которые удовлетворяли бы нужды персонала, рабочее место, его окружение, совокупность услуг, получаемых во время работы. Они и представляют собой те выгоды, которые приобретает сотрудник в течение рабочей жизни.

Персонал образовательного учреждения рассматривается как второй внутренний целевой рынок. Он сегментируется, изучаются потребности каждого выделенного сегмента. Рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные стандарты качественного обслуживания внешних потребителей. Применительно к сфере услуг вообще, и образовательных в частности, важен элемент, так называемое пятое «пи», которое ряд исследователей включает в комплекс маркетинга — персонал, осуществляющий производство и продажи услуг.

В литературе встречается и более широкое толкование этого элемента маркетинга как *«people»*, т. е. вообще всех людей, связанных с маркетингом данного продукта, в том числе и представителей различных контактных аудиторий. Данное утверждение представляется неправомерным, поскольку обозначает также и тех, на кого этот процесс и маркетинговые усилия направлены. Модель «семи Р» Б. Бумза и М. Битнер была разработана для адаптации теории «четырех Р (пи)» к сфере услуг. Модель «четырех Р (пи)» была расширена американскими учеными до «семи Р» за счет добавления трех «пи» для услуг. Пятое «пи» в этой модели — *participants* — служащие предприятия — производителя услуги и клиенты, участвующие в предоставлении услуги и влияющие на ее качество и на текущие и будущие покупки. Ограничив значение пятого «пи» обозначением персонала, осуществляющего производство и продажу образовательных продуктов и услуг,

можно существенно дополнить комплекс маркетинга, не выходя за пределы целенаправленного процесса удовлетворения определенной нужды и потребности потребителя.

С точки зрения потребителя пятым «пи» становится забота и внимание к нему со стороны производителя (*Customer Care*). Это значение пятого «пи» хорошо описывает цель персонала — обслуживание потребителя как самого важного для этого персонала объекта его деятельности. Значение пятого «пи» не ограничивается в комплексе маркетинга квалификацией и профессионализмом преподавателей в аудитории. С точки зрения маркетинга не менее важно их поведение во внеаудиторное время, стиль общения с обучающимися, их родителями и другими группами клиентов.

Важным аспектом использования персонала при реализации образовательных программ является специальная подготовка технического персонала (секретарей, отвечающих на телефонные звонки, сотрудников, оформляющих документы и отвечающих на вопросы абитуриентов во время Дня открытых дверей, компании поступления, приема-сдачи документов и т. п.). Этого не просто достичь не только вследствие разнообразия поведенческих предпочтений сотрудников, но и ввиду влияния поведения других клиентов в момент производства и продажи услуги.

Однако в образовании, как и в других областях сферы услуг, невозможно изолировать клиентов при продаже услуги. Более того, наличие многих клиентов свидетельствует о популярности услуги, и, следовательно, положительно влияет на решение о ее приобретении. Поэтому, персонал необходимо специально готовить к работе в таких условиях, а система управления маркетингом должна предусматривать различные организационные формы и методы работы персонала с целевыми сегментами потребителей и покупателей образовательных продуктов и услуг.

Методами управления персоналом являются: планирование потребности в персонале; найм и отбор; обучение и переобучение, в том числе и обучение работе в команде; разработка системы оплаты труда (зарботной платы, поощрений и льгот); мотивация персонала.

Одним из самых популярных способов поощрения персонала, пока в силу объективных (прежде всего, финансовых) причин редко применяемым в сфере образования, является интен-

*Интенсив* — один из самых эффективных способов выразить благодарность своим служащим, поощрить и простимулировать своих лучших сотрудников. Интенсив рассматривается как возможность сплотить и мотивировать рабочий коллектив, укрепить его командный дух. В конечном итоге это одно из немаловажных составляющих развития успешной, ориентированной на результат компании.

Это явление вошло в жизнь бизнесменов не так давно, но уже приносит свои реальные плоды. Результаты программ, целью которых является мотивация сотрудников предприятия, исчисляются в процентах прибыли, повышения производительности труда. «Одним из самых популярных и впечатляющих видов интенсива всеми признается интенсив-туризм. Отправьте своего сотрудника на уик-энд в лучший отель и из просто хорошего работника он превратится в перспективного и преуспевающего», — подобное можно нередко прочесть в рекламных проспектах туристических компаний [2].

Одним из методов управления персоналом является обучение и переобучение персонала.

Рассмотрим задачи обучения и рекомендуемые методы и средства их решения (табл. 1).

В теории и практике организации корпоративное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения успешности всех видов деятельности. Организации, которые не обучаются (и, соответственно, не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными. Они развиваются путем обмена передовым опытом между их членами и избегают повторения типовых ошибок организационного и функционального взаимодействия.

Практикой обучающихся организаций уже выработаны определенные принципы развития:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);

Таблица 1

**Цели, методы и средства управления персоналом**

Цель	Методы, средства решения
Базовое умение продавать товар, устраивать презентации, уверенность в себе, хорошие манеры, приличный вид, умение выдерживать стрессы	Спецкурсы, книги, технические средства. Разыгранные эпизоды воображаемых продаж можно записывать на электронные носители, чтобы затем корректировать сделанные ошибки
Как научить обучать других	Лекционный курс по приемам обучения. Практические советы наставника
Знания о заказчиках	Знакомство с данными анализа среды потребителя и сегментации рынка, историей развития сети клиентов по публикациям и компьютерной базе данных. Знакомство с документами фирмы
Знания о конкурентах	Знакомство с данными анализа среды конкурента Изучение отчетов фирмы по рыночным исследованиям Чтение прессы
Знания о фирме	Знакомство с фирменными фильмами, годовыми отчетами, внутренней прессой и бюллетенями. Беседы с менеджерами
Знания об услуге	Практика на рабочем месте. Чтение литературы по маркетингу, просмотр фильмов. Экскурсии в службы сервиса и т. д.
Овладение приемами адаптации	Ролевые игры Советы наставника

- задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на их основе;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

В большинстве современных компаний принципы взаимного сотрудничества в вопросах обмена знаниями, выработки совместных инновационных решений входят в противоречие с монополией на знания, которая в организационных иерархиях расценивается как важный фактор конкурентного преимущества отдельно взятого сотрудника. Каждый менеджер, каждый эксперт —

обладатель специальных знаний — стремится, сознательно или нет, сохранить свою «маленькую монополию» на знания и умения, обеспечивая тем самым свое пребывание в организации.

Поэтому усилия менеджмента в обучении персонала остаются неэффективными, если не учитывать внутреннюю мотивацию работника, его возможности и желания участвовать не просто в обучении, а в корпоративном открытом обучении, где востребована активная позиция каждого обучающегося.

Чтобы преодолеть стереотипы мышления, недостатки в знаниях и умениях персонала, теория организационного обучения предлагает использовать пять блоков, взаимосвязанных и дополняющих друг друга. Эта теория изложена директором Центра организационного обучения факультета менеджмента Массачусетского технологического института Питером Сенджем.

В основе разработанной им теории лежат утверждения, что между всеми явлениями существуют связи, среди которых можно найти сильные (существенные) и слабые (несущественные); связи бывают прямыми и обратными, положительными (усиливающими) и отрицательными (ослабляющими), а эффекты этих связей могут быть немедленными и отсроченными. Им предложено пять блоков обучения для повышения квалификации.

*Системное мышление.* Расширение обычных представлений работника о своей профессиональной деятельности как деятельности системной. Эти знания должны составить целостное представление о рабочих процессах и явлениях, помочь понять, как их изменить наиболее успешно.

*Личное мастерство.* Формирование и развитие определенного уровня профессионализма.

*Ментальная модель.* Осознание понятий, обобщений или даже картин и образов, влияющих на наше восприятие мира и поведение.

*Создание общего видения.* Воссоздание общей картины будущего, к которому стремится организация. Практика общего видения развивает это умение и укрепляет участие работников в процессе деятельности.

*Групповое обучение.* Суммирование индивидуальных знаний и демонстрация экстраординарных возможностей для скоординированных действий. Групповое обучение является жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся единицей в современных организациях.

Можно говорить о новизне содержания в системе повышения квалификации, так как лишь один из пяти предлагаемых содержательных блоков касается проблем собственно традиционной профессиональной квалификации [3].

#### Литература

1. *Акио Морито*. Sony. Сделано в Японии [Текст] / Акио Морито. — Токио: Изд-во «Альпино Бизнес Букс», 2007.
2. Приложение к газете «Крылья NEWS», 2008.
3. *Сендж, П.* Пятая дисциплина [Текст] / П. Сендж [Электронный ресурс] <http://www.elitarium.ru>.

*Тулъкибаева Н.Н., Большакова З.М.*

### **РОЛЬ ПОНЯТИЙ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ДИДАКТИКИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКЕ УЧИТЕЛЯ**

Конкретные разделы педагогики кроме содержательного предназначения несут еще функциональное. Так, дидактика как теория обучения содержит все атрибуты именно теории обучения. При этом ее содержание отражает и практику обучения. Практика, с одной стороны, выступает эмпирическим материалом, доставляя фактический материала для развития педагогической теории, с другой — является базой для внедрения проверочных научных положений. Педагогическая практика, как правило, представляется обобщением отечественной практики. Поэтому включение в дидактику (в каком-то виде) сравнительной дидактики изменяет функциональное предназначение дидактики как раздела педагогики за счет расширения содержания дидактических понятий: они, с одной стороны, оказываются более обобщенными за счет включения в сущность понятий педагогической практики образования других стран. При этом происходит конкретизация отдельных понятий за счет сужения объема понятий.

Хотелось отметить интересную закономерность: научное содержание понятия, как правило, отражает отсроченную сущ-