

## **ОБОСНОВАННОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ТРЕНИНГОВОГО ОБУЧЕНИЯ В РАМКАХ ПОСТДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОМ МЕНЕДЖЕРОВ КОРПОРАТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

**Маршалова Е.С.**

*Санкт-Петербургский государственный университет морского и речного транспорта им. адм. С.О. Макарова (бывш. СПбГУВК), Санкт-Петербург, Россия (198035, г. Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7), e-mail: e\_marshallova@mail.ru*

---

**В статье автором представлено обоснование необходимости развития коммуникативных навыков у менеджеров корпоративных маркетинговых коммуникаций в рамках постдипломного образования. Также представлено краткое описание и приведены результаты разработки и апробации экспериментальной программы обучения данным навыкам, проведенной в рамках нескольких организациях Санкт-Петербурга. Автор приводит результаты оценки уровня подготовки сотрудников до начала обучения, а также представляет результаты контрольной оценки, демонстрирующие существенное улучшение знаний, навыков и поведения сотрудников, в связи с чем автор дает заключение об эффективности разработанной программы.**

---

Ключевые слова: корпоративные маркетинговые коммуникации, корпоративное обучение, постдипломное образование, коммуникативная компетентность.

## **SUBSTANTIATION OF APPLICATION OF TRAINING METHOD WITHIN POSTGRADUATE STUDIES FOR DEVELOPMENT OF COMMUNICATION SKILLS OF MANAGERS OF CORPORATE MARKETING COMMUNICATIONS**

**Marshalova E.S.**

*Saint-Petersburg State University of Maritime and River Transport of them adm. SO Makarova, St. Petersburg, Russia (198035, St. Petersburg, 5/7 Dvinskaya st.), e-mail: e\_marshallova@mail.ru*

---

**In the article the author presents the rationale for the development of communication skills of the managers of corporate marketing communications within postgraduate education. Also, a brief description and the results of the development and testing of experimental data skills training programs, held in the framework of several organizations in St. Petersburg, are presented. The author cites the results of evaluation of the level of training of employees prior to the training, and presents the results of the control assessment, showing a significant improvement in knowledge, skills and behavior of employees, in connection with which the author gives an opinion on the effectiveness of the developed program.**

---

Keywords: corporate marketing communications, corporate training, postgraduate education, communicative competence.

В бизнес-среде заметен симбиоз различных областей, формирующий новые направления и даже профессиональные отрасли. Одним из таких примеров является область маркетинга и коммуникаций. Появился новый тип коммуникаций – корпоративные маркетинговые коммуникации (КМК), и вместе с тем появилась потребность в профессионалах данной сферы – разносторонних специалистов, способных с одинаковой эффективностью осуществлять коммуникацию на разном уровне и в разном направлении. Однако современное высшее образование не успевает реагировать на изменения рынка труда и возрастающую профессиональную мобильность людей. Опросы работодателей показывают, что найти грамотного специалиста в данной сфере, обладающего необходимыми знаниями и навыками, крайне сложно [5]. Понимая данную проблему,

работодатели готовы обучать своих сотрудников, однако на сегодняшний день просто не разработаны в достаточной мере полноценные программы обучения таких специалистов.

### **Цель исследования**

В рамках исследования перед нами стояла задача разработать и апробировать системную программу постдипломного обучения менеджеров КМК, которая бы отвечала их профессиональным особенностям, а именно: широкий спектр должностных обязанностей, включающий коммуникацию на разных уровнях – с клиентами, партнерами, руководителями и коллегами; одновременное использование разных каналов коммуникации – личные контакты с клиентами и коллегами, прямые продажи, общение по телефону и электронной почте, связи с общественностью и другие; эффективность работы сотрудника напрямую зависит от эффективности осуществляемой им коммуникации; отсутствие профессиональной подготовки по профилю у большинства работников и неоднородность уровня коммуникативных навыков у сотрудников внутри одной организации;

Важно, чтобы программа отвечала ключевым задачам организации и соответствовала потребностям и возможностям самих слушателей, чтобы каждый сотрудник обучается именно тем навыкам, которые для него являются ключевыми и необходимыми к развитию в настоящий момент.

### **Материал и методы исследования**

Тестовой базой явились несколько предприятий Санкт-Петербурга из области рекламы, оптовой торговли и недвижимости, в чьем штате есть сотрудники, которых мы можем отнести к категории менеджеров КМК. Экспериментальная группа исследования составила 100 человек.

Цель и задачи экспериментального обучения формировались исходя из реального функционала сотрудников компании, а также понимания того, какими знаниями и навыками они обладают и должны обладать для успешного выполнения рабочих задач. На первом этапе не был определен перечень ключевых задач и ЗУНов (знаний, умений, навыков) менеджеров КМК. В своем исследовании мы опираемся на компетентностный подход, поэтому за критерий, по которому группировались данные для анализа, мы взяли функциональные обязанности и компетенции сотрудников, а не их должности. В общем виде, менеджер КМК, который одновременно выполняет все нижеуказанные функции: прямые продажи в торговой точке/на территории клиента; продажи по телефону; решение конфликтных ситуаций с клиентами лично, по телефону и электронной почте; информирование клиентов о проводимых акциях, изменениях условий и других новостях по электронной почте; личные встречи с потенциальными клиентами для завязывания новых партнерских отношений и расширения клиентской базы, в том числе участие в профильных

выставках и конференциях; поддержание отношений с рабочими клиентами (совершение визитов вежливости); ведение отчетности; сопровождение сделок: согласование сроков поставок, форм оплаты, размеров бонусов и т.д.; координация работы смежных подразделений, задействованных в бизнес-процессах;

Используя метод экспертных оценок, провели анкетирование структурных руководителей всех сотрудников и получили их видение проблем относительно коммуникативной компетентности менеджеров КМК, а также пожелания по обучению сотрудников. Метод экспертных оценок является основным методом профессиографирования специальности, поэтому он позволяет наиболее точно определить трудности, возникающие у специалистов в ходе их работы. Среди ключевых проблем эксперты выделили:

1. Низкий процент перехода телефонных звонков в личные встречи
2. Низкий процент расширения предлагаемого ассортимента товаров/услуг и базы активных клиентов
3. Ошибки и несоответствия в формировании заказов
4. Большой процент нерешенных жалоб клиента
5. Низкая взаимосвязь сотрудников отдела, длительность реализации бизнес-процессов

Была сформирована основная цель обучения: формирование у менеджеров КМК необходимых навыков для выполнения профессиональных задач, а именно:

1. Предоставление определенных моделей поведения, которые рекомендовано использовать в различных ситуациях;
2. Отработка в рамках тренинга данных моделей поведения для формирования навыка;
3. Разработка системы контроля соблюдения выработанных моделей поведения после прохождения обучения.

Компетентностный подход к оценке и обучения персонала диктует нам необходимость подробного анализа содержания коммуникативной компетентности менеджеров КМК. Кроме того без детального разбора составляющих коммуникативных навыков менеджеров КМК не представляется возможным объективный анализ эффективности проводимого обучения.

Совместно с руководителями подразделений и на основе теоретической бизнес-литературы, в области коммуникаций (Е.Иванова [4], М. Адлер [1], Д. Митчелл [3] и другие) был проведен подробный анализ каждой функции и навыка, для формирования перечня конкретных действий, характеризующих данный навык. Результатом данного анализа стала сформированная матрица обязанностей и компетенций, которая легла в основу нашей программ обучения.

Для каждого навыка коммуникативного блока были описаны действия менеджера, свидетельствующие о наличии у него данного навыка. Например, для демонстрации навыка «Установление контакта с собеседником» сотрудник должен проявлять активное слушание во время общения, улыбаться во время общения и поддерживать зрительный контакт с собеседником.

Таким образом, была сформирована единая модель желаемого поведения менеджера КМК, включающая в себя 24 навыка коммуникативного блока. По каждому навыку мы установили целевое значение 90%.

Для определения уровня подготовки сотрудников «на входе» мы использовали следующие методы: анализ профессиональной подготовки сотрудников, анкетирование сотрудников (самооценка) и экспертов (экспертная оценка), письменное тестирование сотрудников.

Были получены следующие результаты:

1. высшее образование имеет меньше половины сотрудников, из них профильное образование в области коммуникаций имеется лишь у 2%;
2. более половины сотрудников имеют сравнительно небольшой опыт работы в области КМК – менее 1 года;
3. по результатам самооценки более половины сотрудников оценили уровень развития коммуникативной компетентности в диапазоне 60-80%, и лишь у 7% навыки достигают целевого показателя 90% от модели желаемого поведения менеджера КМК;
4. по результатам экспертной оценки уровень развитие коммуникативных навыков сотрудников составляет 72%;
5. средний процент выполнения теста составил 69%, и лишь у 5% сотрудников коммуникативные навыки развиты более чем на 90%.

Полученные результаты наглядно демонстрируют недостаточное развитие коммуникативных навыков у менеджеров КМК.

Нами была разработана многоуровневая система, включившая в себя 11 программ обучения.

1. Клиент ориентированное общение – 4 часа;
2. Активные продажи. Базовый уровень – 16 часов;
3. Активные продажи II уровень – 8 часов;
4. Продажи по телефону – 8 часов;
5. Работа с возражениями и сопротивлениями клиента – 8 часов;
6. Этикет общения по электронной почте – 4,5 часа;
7. Тренинг коммуникации: базовые навыки эффективного общения – 4,5 часа;

8. Продажи по электронной почте – 4 часа;
9. Навыки переговоров – 8 часов;
10. Презентационные навыки – 8 часов;
11. Решение сложных ситуаций – 5 часов;

Каждая программа направлена на отработку 1-3 смежных навыков. Каждый из модулей содержит уникальные тематические блоки, а также частично перекликается с другими блоками, что обеспечило большую интеграцию отдельных тем и более плавный переход слушателей от одной темы к другой.

Исходя из полученных результатов входного тестирования, мы установили минимальную планку объема обучения для каждой категории сотрудников: 4 обязательных модуля и 4 рекомендованных. В течение года каждый сотрудник должен был посетить все модули из обязательного блока и минимум 2 модуля из рекомендованного блока.

В качестве основного метода обучения был выбран обучающий тренинг. Основными критериями программы стали: короткие сроки каждой обучающей сессии, акцент на навыковой составляющей обучения, направленность на применение в сфере КМК и возможность включения реальных ситуаций в обучение, возможность включать программу сотрудников с разным уровнем базовой подготовки и компетенций, размер группы от 6 до 16 человек.

Качество применения опытно-экспериментальной работы в исследовании педагогических явлений существенно зависит от общенаучных и конкретно-научных принципов, которые отражают общие требования к организации и проведению экспериментального обучения. «В современной дидактике принципы обучения рассматриваются как рекомендации, направляющие педагогическую деятельность и учебный процесс в целом, как способы достижения педагогических целей с учетом закономерностей учебного процесса» [2, с.202]. Применительно к данному исследованию основополагающими были следующие принципы: принцип связи обучения и практикой профессиональной деятельности; принцип научности в сочетании с посильной трудностью и доступностью; принцип коллективного характера обучения и учета индивидуальных особенностей; принцип наглядности.

### **Результаты исследования**

За основу метода оценки эффективности обучения в своем исследовании нами была принята четырехуровневая модель Дональда Киркпатрика, согласно которой оценка обучения производится на 4 уровнях: реакция слушателей на программу обучения; оценка знаний и опыта, полученных слушателем во время обучения; оценка поведения на рабочем месте; оценка влияния программы обучения на деятельность организации.

Подводя итоги опытно-экспериментального обучения менеджеров КМК, мы констатировали следующие результаты:

1. На основании анкет обратной связи удовлетворенность слушателей программой обучения составила 98%;
2. По результатам контрольного тестирования слушателей прирост их знаний в области коммуникаций и коммуникативных навыков составил 23%.
3. По результатам выполнения итогового задания средний балл слушателей составил 4,4, что на 9% превышает целевой показатель.
4. Результат контрольного экспертного опроса показал прирост оценки поведения сотрудников на 27% и составил 4,6 баллов, что на 0,6 балла превысило целевой.
5. Изменение ключевых показателей эффективности работы менеджеров КМК по окончании экспериментального обучения составило 10 – 46% для разных категорий сотрудников.

### **Вывод**

Таким образом, можно сделать вывод об успешности разработанной нами программы обучения менеджеров КМК коммуникативных навыков в рамках постдипломного образования. Каждый сотрудник развивал именно те навыки, которые являются для него ключевыми и требуют развития относительно модели желаемого поведения, принятой в компании.

### **Заключение**

При разработке программы обучения крайне необходимо исследовать и принять во внимание специфику деятельности обучаемых сотрудников, а также провести качественную оценку имеющихся навыков до начала обучения. Системный подход к разработке и оценке программы обучения позволяет максимально эффективно использовать ресурсы компании, в том числе рабочее время сотрудников.

### **Список литературы**

1. Адлер М. Искусство говорить и слушать /Пер. с англ. Плостак Л., Анваер А. – М: МИФ, 2013, 256 с.
2. Буланова-Топоркова М. В., Педагогика и психология высшей школы: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. - 544 с.
3. Д. Митчелл. Путь к сердцу клиента. – СПб: Питер, 2005, 224 с.
4. Иванова Е. Профориентационная профессиография. Под ред. В.А.Бодрова. – Высшая школа психологии Москва, 2005, 95 с.

5. Кого ищут работодатели? // HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс] – URL: <http://hr-portal.ru/blog/kogo-ishchut-rabotodateli>

**Рецензенты:**

Харченкова Л.И., д.п.н., профессор кафедры рекламы и связей с общественностью Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов, г. Санкт-Петербург;

Трунов Д.Г., д.фил.н., профессор кафедры конфликтологии наук Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов, г. Санкт-Петербург.