

УДК 159.99

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ СТАНДАРТОВ
ПРОИЗВОДСТВА И КАЧЕСТВА РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ***Е. Г. Марченкова, К. Н. Белогай***TRANSFER TRAINING AS FACTOR OF INCREASE OF STANDARDS OF PRODUCTION
AND QUALITY OF WORK OF RETAIL NETWORK***E. G. Marchenkova, K. N. Belogai*

В статье представлен анализ влияния внутрифирменного обучения сотрудников на повышение профессионального уровня. В данной работе раскрыты основные формы, используемые при обучении персонала: бизнес-тренинг и наставничество, а также способы оценки эффективности данных форм обучения. В рамках исследования оценки эффективности обучения, в статье подробно описаны ключевые показатели эффективности и представлены данные динамики изменения объемов продаж у продавцов-консультантов после проведения традиционного тренинга продаж.

In the article analyzed influence of transfer training of the employees to professional level. In the work the main forms used are opened at training of the personnel, such as business-training and preceptorship, as well as the ways of the evaluation of efficiency of given forms of training. Within research of the evaluation of the learning efficiency, in article in detail the key efficiency ratings are described and given dynamics of change of sales presented at sellers-advisers after execution of traditional training of sales.

Ключевые слова: обучение и развитие персонала, внутрифирменное обучение, методы бизнес-тренинга, оценка эффективности обучения, наставничество.

Keywords: training and development of the personnel, transfer training, methods of business-training, the evaluation of the learning efficiency.

В современном мире в условиях высокого уровня конкуренции и бурного технического прогресса, влекущего за собой быстрое устаревание профессиональных навыков, способность организации постоянно совершенствовать технологии, которые обладают высокой возможностью быть скопированными, и качество производства являются важнейшим, жизненно необходимым фактором успеха. Очевидно, что возможность такого совершенствования неразрывно связана с неуклонным повышением качества и профессионального уровня кадров организации, на первый план выходят социальные системы и прежде всего система управления человеческими ресурсами: «Кадры решают все!» Таким образом, регулярное повышение профессионального уровня сотрудников организаций стало одной из самых актуальных задач. К тому же, в ситуации острой нехватки оборотных средств на многих предприятиях именно человеческий капитал становится его главным конкурентным преимуществом. На фоне экономического кризиса особенно важными становятся «качественные» характеристики персонала, так как именно высококвалифицированные работники с креативным мышлением могут находить выход из нестандартных ситуаций, которые возникают в связи с рецессией мировой экономики. Многие компании во всем мире изменили кадровую политику в соответствии с передовыми тенденциями в современном менеджменте, рассматривая знания и квалификацию наемного работника как принадлежащий организации и приносящий прибыль капитал, а затраты на обучение – как доходные капиталовложения. Инвестиции в человеческие ресурсы являются одной из наиболее выгодных форм вложений капитала, т. к. приносят национальной экономике наибольший доход и способствуют ее росту.

Они определяют восприимчивость общества к новым знаниям и технологиям, создают мотивацию к развитию и прогрессу.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации привело к тому, что ведущие компании взяли на себя функции самостоятельного обновления квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний, осознавших, сколь мощным рычагом повышения общей эффективности работы предприятия оно является. В связи с этим подход к определению статуса отделов развития персонала и внутрифирменных учебных центров претерпел трансформацию в виде ухода от отношения к ним как к обслуживающим структурам в сторону формирования восприятия как подразделений, участвующих в создании прибыли.

Говоря о внутрифирменном обучении, нельзя обойти вниманием этот процесс, происходящий в лучших предпринимательских структурах США и Германии (такие компании как «АЙ-БИ-ЭМ», «Моторола», «Дженерал Моторс», «Сименс» ежегодно затрачивают значительные средства на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников). Для такого обучения созданы собственные постоянно действующие университеты и институты [8].

Крупные западные компании ежегодно тратят от 2 до 5 % своего бюджета на обучение и развитие персонала. В Канаде на обучение одного работника организациями выделяется более 500 долл. в год. В США – 263 долл. Для сравнения: затраты крупного машиностроительного комплекса в Санкт-Петербурге на обучение одного сотрудника в 2002 году составили всего 34 долл. Такие высокие затра-

ты западных компаний на повышение квалификации сотрудников не случайны. Исследователи утверждают, что сейчас экономический эффект от вложений в развитие персонала более высок, чем от вложений в средства производства. Недавние исследования, проведенные в 3200 американских компаниях Р. Земски и С. Шамаколе (Университет штата Пенсильвания), показали, что 10 %-е увеличение расходов на тренинг персонала дает прирост производительности труда 8,5 %, в то время как такое же увеличение капиталовложений в средства производства дает прирост производительности только 3,8 %.

Специалисты Американского общества тренинга и развития (ASTD) подсчитали, что 1 доллар, вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода. А в компании Motorola каждый доллар, вложенный в образование, приносит 33 доллара прибыли. Разработанная и внедренная на одном из предприятий Motorola в 1987 году программа повышения качества Six Sigma позволила снизить показатель брака до 0,1 % и сократить на 84 % затраты, связанные с низким качеством. Таким образом, инвестиции в обучение персонала западных компаний могут приносить компаниям не только прибыль, но и сверхприбыль [5].

По результатам исследования Института организации производства в Атланте (Джорджия), повышение качества продукции и производительности труда в экономике США в долгосрочной перспективе будет обусловлено в 46 % случаев вложениями в человеческий фактор, в 35 % – созданием различных интегральных производственных систем и в 19 % – использованием передовых технологий. Особая роль принадлежит тренингу персонала. Самые современные концепции представляют его как «тренинг в течение жизни». Уже сейчас на переподготовку специалистов в США отводится 15 – 20 % рабочего времени. При этом считается, что за весь период профессиональной деятельности (примерно 40 лет) каждый специалист должен повышать свою квалификацию 5 – 8 раз. Национальный научный фонд США, в частности, рекомендует выделять специалистам 10 часов в неделю на изучение литературы по специальности и 40 – 48 часов в год на участие в какой-либо форме непрерывного обучения [11].

В ходе исследования, проведенного представителями компании «ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ КОНСАЛТ: Персонал 911», выяснилось, что бюджет управленческих расходов российских компаний составляет чуть более 2 % от фонда оплаты труда. Исследование компании CBSD показывает, что затраты разных компаний на тренинговые услуги варьируются в пределах до 20 % бюджета. Закономерность такова, что, чем крупнее компания, тем больше средств, как в натуральном, так и в процентном соотношении, она тратит на образование своих сотрудников [5].

Так, в ряде крупных корпораций всерьез занялись развитием внутрифирменного обучения. Существенно продвинулись в этом направлении банк «Менатеп», компания «Юкос», известная фирма

«Алмазы России». Близок к идеалу «Газпром», который имеет два внутренних учебных центра с серьезными планами. Такая же работа проводится в «Лукойле», например в «Пермнефтеоргсинтезе». Эти проекты, поставленные на серьезную профессиональную основу, уже существуют и реализуются [8].

Наиболее часто встречаемой формой обучения персонала организации является бизнес-тренинг. Бизнес-тренинг представляет собой особую форму обучения, направленную на передачу и отработку деловых навыков и бизнес-технологий.

Тренинг может рассматриваться с точки зрения разных парадигм:

- тренинг как своеобразная форма дрессировки, при которой при помощи положительного подкрепления формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного – «стираются» нежелательные;
- тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков;
- тренинг как форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков;
- тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

Важно различать понятия «тренинг» и «бизнес-тренинг». Тренинг, как правило, направлен на развитие личности, личностный рост. А бизнес-тренинг предполагает овладение, тренировку, шлифовку каких-либо деловых навыков. Например, навыков самопрезентации, навыков работы секретаря, навыков телефонного поведения, навыков управления конфликтами, навыков управления стрессом и др. То есть бизнес-тренинг предполагает тренировку навыков, которые повышают эффективность деятельности и делового взаимодействия.

Обучение, проводимое в форме бизнес-тренингов, направлено именно на получение знаний и совершенствование деловых навыков.

Единой и общепризнанной классификации тренингов не существует, деление можно проводить по различным основаниям, но можно выделить 3 основных типа тренингов по критерию направленности воздействия и изменений – навыковый, психотерапевтический и социально-психологический.

Навыковый тренинг направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков). Большинство бизнес-тренингов являются навыковыми, например, тренинг переговоров, самопрезентации, техники продаж и др.

На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), сессии вопросов – ответов, кейсы, анализ конкретных ситуаций, устные и письменные упражнения, мини-лекции с использованием различных средств наглядной подачи информации, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеосъемка и видеоанализ (активная форма обучения с использованием видеозаписи и последующего

анализа выполнения практических упражнений), модерация и др.

Кейс – проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы. Основная задача кейса – научиться анализировать информацию, выявлять основные проблемы и пути решения, формировать программу действий.

Деловая игра – имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.

Ролевая игра – это исполнение участниками определенных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации.

Групповая дискуссия – совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. Групповая дискуссия может быть структурированной (т.е. управляемой тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения) или неструктурированной (ее течение зависит от участников группового обсуждения).

Мозговой штурм – один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил – сначала участникам предлагается высказывать как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

В наиболее эффективных тренинговых программах соотношение теоретической и практической частей 30 % и 70 %. Уточним, речь идет о том, каким образом усвоят новые знания и модели поведения участники тренинга. Например, бизнес-тренер может долго рассказывать (теория), о том, что такое отличный сервис. Но гораздо эффективнее предложить участникам такие формы работы (практика), участвуя в которых они сами придут к необходимым выводам по поводу отличного сервиса.

Результатами бизнес-тренинга могут быть:

- Повышение индивидуальной эффективности за счет практического усвоения технологий, методов, умений.
- Осознание индивидуальных и организационных возможностей и ограничений.
- Исследование происходящих в компании, в отрасли, в регионе, в стране, в мире явлений.
- Создание новых подходов, концепций, миссии, стратегии и т. п.
- Оптимизация в компании коммуникаций, управления, взаимодействия и др.
- Формирование общности – развитие личных отношений, эмоционального климата, группового единства.

Отвечая на вопрос о продолжительности бизнес-тренинга, можно сказать, что она зависит от многих факторов, определяется целями обучения, ожидаемыми результатами, особенностями темы, спецификой бизнеса, особенностями персонала и др. Практическое освоение технологий возможно в тренингах продолжительностью не менее двух дней (16 ча-

сов обучения), а просто освоение – и в однодневных тренингах.

Оптимальное количество участников в группе на навыковом бизнес-тренинге 8 – 12 человек. Если участников больше, то обычно им не хватает внимания тренера. И в этом случае тренеру сложнее организовать эффективный тренинговый процесс. Если участников меньше, то это тоже негативно влияет на ход групповой работы в тренинге.

Определяя место корпоративного тренинга в работе организации, можно утверждать, что корпоративный бизнес-тренинг влияет на управление результативностью работы персонала. А через это становится возможным управление организацией в целом.

В основе успешного проведения корпоративного бизнес-тренинга лежит серьезный анализ потребностей бизнес-организации. Часто бывает так: руководители бизнес-организации уверены, что персонал нужно учить. А на самом деле – необходимо изменить стиль руководства, распределение функций или систему поощрений. Другими словами, для увеличения результативности сотрудников могут применяться тренинговые и нетренинговые решения. Если источник расхождений между требуемой и реальной результативностью сотрудников именно в дефиците знаний и навыков, то необходимо тренинговое решение – проведение бизнес-тренинга и последующего посттренингового сопровождения.

Исследования показывают, что до 90 % выученного на тренинге материала постепенно забывается, и сотрудники применяют лишь 10 – 20 % из полученного. Причины этого различны: оправдались ли ожидания участников, соответствовал ли тренинг реальной потребности в обучении, поддерживаются ли изменения в компании после тренинга и т. д.

Увеличить эффективность обучения поможет правильно организованная система посттренингового сопровождения – система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности.

Посттренинг может проводиться в формате семинара, мастерской, повторения фрагментов тренинга, коучинга и наставничества, электронной переписки с тренером, внедрения дистанционного курса [4].

В общем виде оценить эффективность обучения можно, сравнив реальные результаты обучения с целями, которые были поставлены перед обучением с использованием установленных критериев. Определение и оценка эффективности капиталовложений в обучение является актуальной и весьма сложной проблемой.

Для владельцев предприятий, высших исполнительных руководителей и предпринимателей этими целями будут:

- повышение производительности, эффективности и прибыли;

- получение общих конкурентных преимуществ;
- увеличение доли рынка и активов компании. Для руководителей высшего звена:
- повышение эффективности управления компанией и производительности, осуществление изменений и новых проектов;
- совершенствование коллективной работы и процессов;
- разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Для менеджеров компаний:

- новые перспективы в карьере;
- новые методы решения задач;
- увеличение числа клиентов и более полное удовлетворение их потребностей.

Для работников предприятий:

- совершенствование условий труда;
- более активное участие в процессах принятия решений;
- более эффективное использование личного потенциала;
- большее удовлетворение от трудовой деятельности.

Для общества:

- вклад в экономическое благосостояние страны;
- увеличение поступлений в бюджет;
- новые пути решения социальных, региональных и других проблем [1].

Кабинетное исследование компании «Амплуа-Брокер» на тему «Оценка эффективности обучения», проведенное в марте 2008 года, говорит о том, что большинство публикаций в он-лайн и печатных СМИ (48 из 74, т. е. 65 %) написаны сотрудниками поставщиков услуг по обучению и развитию. Это говорит о том, что провайдеры занимают довольно активную позицию в вопросе оценки эффективности обучения, т. е. своей же работы. Однако то же исследование показывает, что в рамках данной темы обсуждают всё подряд - от степени удовлетворенности сотрудников обучением и возврата инвестиций до количества тренингов на одного сотрудника.

Ю. Б. Ужакина предлагает разделить все имеющиеся показатели на три группы:

1 группа – показатели оперативной деятельности системы обучения и развития в целом. Они «параметризуют» T&D систему (Training development – обучение и развитие персонала), оцифровывают ее, демонстрируют ее габариты, например, какое количество сотрудников было обучено, сколько проведено программ, какой был выделен бюджет. К эффективности обучения они не имеют никакого отношения.

2 группа – ключевые показатели эффективности (КПЭ, в зарубежном варианте – KPI, Key Performance Indicators) T&D структуры в компании (целого T&D отдела, департамента или одного сотрудника, или даже половины сотрудника, если он занимается чем-то помимо обучения персонала). Эти показатели показывают, как T&D отдел использует вверенные ему ресурсы, например, как быстро он реагирует на запрос бизнеса и создает программу, которая решает бизнес-задачу, или насколько внутренние клиенты довольны сервисом T&D структуры.

3 группа – показатели эффективности конкретных T&D программ (курсов, тренингов). Они показывают, полезны ли программы, которые создает и проводит T&D отдел, для бизнеса.

Показатели оперативной деятельности системы обучения и развития персонала относятся прежде всего, к внутренним специалистам по обучению. Какой бюджет на обучение освоено, сколько человек обучено («покрытие» персонала обучением), сколько методов обучения и развития используется – это не про эффективность, а про деятельность. В отрыве от других показателей эти равным счетом ничего не стоят.

Показатели оперативной деятельности полезно считать в двух случаях:

- если они отслеживаются в динамике в рамках одной компании, при этом компания осознает, к чему она стремится - к понижению или повышению показателя, на сколько процентов в год. При подсчете показателей деятельности важно создавать план конкретных действий, что нужно предпринять, если показатель «пополз» не туда;

- если показатели деятельности сравниваются с такими же по рынку (бенчмаркинг). За рубежом все HR и T&D делают это. Бенчмаркинг - важнейший фактор при определении стратегии обучения, а также определении нужных ресурсов. Например, если в среднем по рынку бюджет на обучение 1 человека 20 000 рублей, а у Вас меньше, Вы либо увеличиваете бюджет, либо выбираете стратегию на использование внутренних ресурсов обучения. А если обнаружится, что Вы инвестируете в обучение больше среднего по рынку, можно говорить об этом потенциальным кандидатам и укреплять тем самым бренд компании, как работодателя.

Ключевые показатели эффективности (KPI) обучения относятся больше к заботе внутренних специалистов по обучению, но провайдеры обучения играют весомую роль в их достижении и подсчете.

Эксперты Trainings.ru собрали коллекцию KPI из разных источников: книг, интернет-сайтов, бесед с HR и T&D специалистами проводимых исследований (таблица 1).

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности обучения (по данным сайта Trainings.ru)

<i>Показатель</i>	<i>Как считать и как он показывает эффективность</i>
No show (неявка участников).	Процент НЕявки на аудиторные занятия – отношение НЕ-пришедших к подтвердившим свое участие в тренинге. Должен стремиться к 0 %.
% переноса дат очных занятий от общего количества занятий. <i>Этот KPI иногда зависит и от провайдера</i>	Должен стремиться к нулю.
Проходимость e-learning курсов. <i>Этот KPI напрямую зависит от работы разработчика e-learning курсов.</i>	Отношение пройденных до конца курсов к начатым. Подсчитывается только для необязательных к прохождению e-learning курсов. В России с этим показателем проблема – сотрудники начинают и бросают курс, потому что он не интересный, медленно грузится, не интерактивный, не информативный и пр.
Текучка поставщиков.	Отношение «отбракованных» провайдеров к общему числу подписанных договоров с провайдерами. Лучше считать в периоде больше года – 2 или 3 года. Показывает, насколько качественно проведен отбор и адаптация поставщиков.
Срок вывода новой программы. <i>Этот KPI напрямую зависит от работы тренинговой компании, участвующей в разработке.</i>	Время от поступления запроса от бизнеса (в любом виде) до пилота программы. Зависит от сложности программы, но срок должен быть сокращен до минимума при сохранении качества.
Процент программ, оцениваемых по системе Киркпатрика/Филипса.	Есть показатели, к которым рекомендуют стремиться Киркпатрик и Филипс: по 1-у уровню (обратная связь от участников) должно оцениваться 80 – 100 % программ; по 2-у (объем освоенных ЗУН) – 40 – 60 %; по 3-у (посттренинговое поведение участников в рабочей обстановке) – 30 %; по 4-у (конкретные результаты) – 10 – 20 %; по 5-у (возврат на вложенный капитал) – 5 – 10 % от общего числа проведенных программ.
Процент продвижения участников программ по развитию кадрового резерва в течение года по завершении программы.	Идеальный показатель – 100 %.
Текучка кадров до окончания программы по развитию талантов и в течение 2-х лет после нее.	Идеальный показатель – 0 %.
Индекс вовлеченности топ-менеджеров.	100 % топ-менеджеров должны N раз в год (определяет компания) поддерживать обучение компании в различных видах: как ученик, как преподаватель, ментор, коуч, в виде мотивирующих на обучение цитатах или статьях в корпоративных или внешних СМИ.
Количество сотрудников, успешно сдавших тесты (экзамены, зачеты) по завершении курсов. <i>Этот KPI напрямую зависит от работы тренинговой компании, вернее, ее тренера.</i>	Идеальный показатель – 100 %. Что такое «успешно сдали» определяет сама компания.
Развитие компетенций.	Улучшение оценок по компетенциям в целом по компании. Например, средняя оценка компетенции «Лидерство» по компании – 3 из 5 возможных, а после проведенного обучения – 4,5 из 5 возможных.
Загрузка корпоративного тренера.	Скорее говорит об эффективности использования тренерского ресурса (недозагрузка или перегрузка). Считается, что есть оптимальная – 1 тренинг в неделю (одно- или двухдневный).

Показатели эффективности T&D программ (курсов, тренингов) включают специфические для каждой организации бизнес-показатели, т. к. тренинги и семинары проводятся в компаниях для решения конкретных бизнес-задач (по крайней мере, так должно быть). Поэтому в данную группу метрик входят

- текучесть персонала;
- индекс удовлетворенности клиентов компании;
- показатель абсентеизма персонала;
- частота несчастных случаев;
- индекс удовлетворенности персонала;
- привлечение новых клиентов (индекс притока новых клиентов);
- повышение производительности;
- рост доли рынка компании;

- сокращение издержек;
- ... и другие бизнес-показатели, важные для компании на настоящий момент.

Подобные показатели относятся к общекорпоративной эффективности, на них влияет не только T&D. Тем не менее во многих компаниях именно их достижение ставят во главу угла при проведении конкретных программ по обучению или комплекса программ [10].

Российская практика измерения экономической эффективности корпоративного обучения находится в стадии становления. Однако исследователи и практики уже сейчас представляют весьма интересные данные.

В. Потребич исследовал динамику изменения объемов продаж у 72 продавцов-консультантов ТД «Техносила» после проведения традиционного тренинга продаж (таблица 2).

Таблица 2

Динамика изменения объема продаж продавцов-консультантов [5]

<i>Показатели</i>	<i>1 месяц</i>	<i>2 месяц</i>	<i>3 месяц</i>
Количество продавцов, увеличивших объемы личных продаж	94 %	90 %	32 %
Увеличение объема личных продаж	12-117 %	8-186 %	12-47 %
Прирост по суммам выписанных чеков	16-86 %	14-48 %	Без изменений

Из таблицы видно, что экономический эффект от тренинга достигает своего максимума в течение первых двух месяцев, а затем стабилизируется.

Значимость результатов исследования подчеркивает и тот факт, что такие переменные, как ассортимент, своевременные и эффективно выстроенные, регулярно проводимые рекламные акции, система оплаты труда; конкурентоспособная цена на товар, не имели существенных колебаний (скачков) на протяжении всего периода анализа пред- и после-тренингового периода. В расчет также принималась поправка на сезонность продаж [5].

Руководство компании ОАО «Сибирьтелеком», неоднократно отмечавшееся в конкурсах «Российская организация высокой социальной эффективности», хорошо понимает значение базовой подготовки персонала, а также способности персонала быстро адаптироваться в изменяющейся обстановке, эффективно использовать имеющиеся знания и практические навыки и постоянно приобретать новые.

Работа с персоналом в данной организации строится на системной основе и в соответствии с выработанной и четко продуманной политикой «Обучения и развития персонала», которая определяет порядок работ по планированию, организации и оценке эффективности обучения и развития работников. Данная политика предусматривает последовательность выполнения и содержания следующих действий:

- определение потребности в обучении;
- годовое планирование обучения;

- оперативное планирование обучения;
- организация самого процесса обучения;
- оценка эффективности обучения.

Серьезно прорабатываются базовые принципы указанной программы, основными из которых являются:

- обоснованность и целесообразность обучения и развития;
- направленность на поддержание и повышение квалификации в рамках специальности, а также на смену квалификации работника;
- приоритетность внутреннего обучения перед внешним обучением;
- использование современных образовательных технологий и методик обучения;
- соблюдение непрерывности обучения и развития;
- обязательность и комплексность оценки эффективности обучения;
- строгое соблюдение ответственности руководителей за обучение подчиненного персонала.

Принцип «Обоснованность и целесообразность обучения и развития» предполагает, что обучение и развитие персонала должно быть направлено на решение актуальных задач и на удовлетворение потребностей компании в повышении квалификации работников. Именно это обеспечивает высокий профессионализм в работе. При этом большое значение придается оценке компетенций, учету страте-

гических целей и производственной необходимости. Поэтому данное условие и является основой при планировании обучения и развития каждого сотрудника компании.

Принцип «Направленность на поддержание и повышение квалификации в рамках специальности, а также на смену квалификации работников» предполагает, что процессы обучения и развития обеспечивают поддержание, повышение квалификации сотрудников не только в рамках конкретной должности, а также возможную смену квалификации.

В соответствии с *принципом «Приоритетность внутреннего обучения перед внешним обучением»* в ситуации возможности выбора между внутренним обучением, т. е. на рабочем месте, в учебных центрах ОАО и внешним – в сторонних организациях, приоритет отдается внутреннему обучению. Практика данной организации показывает, что подобный подход является более эффективным.

Принцип «Ориентация на использование современных образовательных технологий и методик обучения» направлен на обеспечение выбора форм, программ и курсов обучения, в которых применяются современные и проверенные на практике образовательные технологии и методики обучения, что становится залогом качественного обучения.

Принципу «Непрерывности обучения и развития» придается в организации также большое значение, т.к. он направлен на то, чтобы обучение и развитие персонала было постоянным, а не от случая к случаю, и осуществлялось непрерывно как в профессиональной деятельности, так и в условиях специально организованного процесса обучения.

Кроме вышерассмотренного, важное место в системе обучения и развития персонала отводится *принципу «Обязательность и комплексность оценки эффективного обучения»*, который предполагает, что любое проведенное обучающее мероприятие должно получать оценку на предмет его эффективности.

Серьезное значение в системе обучения и развития персонала в ОАО придается *принципу «Ответственность руководителей за обучение подчиненного персонала»*, утверждающему, что руководители несут персональную ответственность за организацию и проведение мероприятий по обучению и развитию подчиненного персонала.

Политика обучения и развития ОАО кроме корпоративного обучения использует централизованное, а также региональное обучение. Организатором и инициатором централизованного обучения является генеральная дирекция ОАО, и предназначено оно для руководителей и работников генеральной дирекции и филиалов. Региональным обучением на местах (по месту фактического расположения филиала) охвачены работники аппарата управления и структурных подразделений филиалов ОАО. Кроме того, имеется в виду и участие работников Общества в открытых семинарах, тренингах, конференциях и т.п. Следует обратить внимание и на то, что политика «Обучения и развития персонала» предусмат-

ривает оценку компетенций на соответствие требованиям занимаемых должностей. В организации существует специальная программа «Оценка компетенций», что тоже помогает в работе по обучению и развитию персонала. В процессе непосредственного обучения работник предприятия изучает программу обучения, выполняет конкретные требования и задания, которые предъявляет ему преподаватель или инструктор в соответствии с программой и целями обучения. Закончив обучение, обучаемый заполняет «Анкету обратной связи», в которой обучаемым фиксируется оценка программы или курса. Продуманная и четко организованная политика «Обучения и развития персонала» обеспечивает развитие творческого коллектива, высокий профессионализм, эффективную работу компании в целом, удовлетворенность большинства сотрудников и многое другое. А все вместе взятое создает благоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе, обеспечивает стабилизацию кадрового состава предприятия и неуклонно растущий профессионализм [3].

Еще одной российской организацией, где уже несколько лет успешно функционирует собственный центр обучения, результатом деятельности которого стало не только повышение квалификации сотрудников, но и положительная динамика ряда кадровых и экономических показателей, является торговая сеть «Азбука Вкуса». Идея создания собственных программ подготовки персонала появилась у «Азбуки Вкуса» с первого дня создания торговой сети. На тот момент основная задача состояла в том, чтобы сформировать у покупателей имидж «премиальной» розничной сети, которую, помимо широкого ассортимента и безупречного качества товаров, отличают высокий уровень обслуживания, доброжелательность и компетентность персонала.

С 2005 года компания начала готовить сотрудников супермаркетов в собственном центре обучения. На сегодняшний день это крупный учебный центр, общая площадь которого составляет 400 кв. м. Центр включает четыре учебных класса различного формата, которые могут моделироваться в зависимости от формата проведения мероприятия - тренинг ли это, или семинар.

Главная цель компании заключалась в том, чтобы в любом супермаркете сети покупатель получал одинаково высокий уровень сервиса. При этом человек, приходя в «Азбуку Вкуса», не должен ощущать разницы в качестве обслуживания между опытным продавцом и стажером. Такой результат можно гарантировать только при условии, что компания уделяет большое внимание именно первому этапу подготовки, когда сотрудник супермаркета только готовится к выходу в торговый зал. А плотный учебный график начального обучения позволяет, помимо прочего, проводить своего рода диагностику новых сотрудников на предмет определения потенциала для их дальнейшего развития в рамках компании.

Система подготовки торгового персонала в «Азбуке Вкуса» имеет несколько уровней. Первый – ба-

зовый. К базовому (начальному) уровню относится тренинг «Клиентоориентированный сервис», который является наиболее общим курсом, определяющим основы поведения торгового работника в супермаркете, его взаимодействия с покупателем, стандарты качества обслуживания.

Второй, более высокий уровень взаимодействия с покупателем, прорабатывается на тренинге «Активные продажи». Здесь от персонала требуется высокая квалификация. При разработке данной программы использовались реальные рабочие ситуации, которые возникают в процессе обслуживания в торговом зале. В состав данных учебных программ входят специально разработанные кейсы и ролевые игры.

Описываемые тренинги ведут не приглашенные специалисты, а только штатные сотрудники компании, которые работали в торговых залах в качестве продавцов и имеют большой опыт работы с персоналом. Важно подчеркнуть, что человек, устраивающийся на работу в супермаркет сети, как правило, видит перед собой несколько перспектив: он может стать мерчендайзером, продавцом-наставником или экспертом. Под каждое из этих направлений компания имеет свои учебные программы.

Конечную эффективность обучающих программ можно оценить в цифрах. Так, например, в «Азбуке Вкуса», в период с 2006 по 2008 год, квалификация персонала в сети выросла на 22 %. При этом производительность труда – на 60 %. Помимо этого, повышение квалификации сотрудников прямо сказывается на снижении уровня текучести. По подсчетам компании, текучесть среди сотрудников, имеющих высшую квалификацию (в «Азбуке Вкуса» это продавцы первой категории), составляет всего порядка 20 %. Для розницы это очень хороший показатель. Для сравнения: этот же показатель для сотрудников третьей категории – около 80 %. Таким образом, обучающие программы – это не только инструмент повышения квалификации персонала, но и возможность сократить текучесть, что в целом положительно влияет на производительность организации. Даже несмотря на то, что проблема кадрового голода стоит сейчас не так остро, как до кризиса, уровень квалификации приходящих сотрудников по-прежнему низкий. Зачастую люди, приходящие на должность «продавец-кассир», расценивают свою работу как временную. В силу целого ряда причин (российского менталитета, сложившегося неуважения к профессии продавца и т. п.), люди готовы часто менять не только место работы, но и профиль своей деятельности.

Внедрение таких программ актуально сегодня не только для компаний, работающих в сегменте «премиум», но и для всех розничных операторов, которые в условиях кризиса вынуждены бороться за каждого покупателя. Эксперты прогнозируют: по окончании кризиса на розничном рынке останутся лишь 25 % тех игроков, которые существовали на нем ранее. Безусловно, при одинаковом качестве предоставляемого товара среди оставшихся будут

те, кто предложил покупателям лучший уровень сервиса [12].

Минимизировать текучесть среди новых сотрудников организации, облегчить их адаптацию в коллективе и максимально ускорить освоение необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, наряду с другими формами обучения, может помочь такая форма обучения и развития персонала, как наставничество. Наставничество осуществляется путем передачи необходимых знаний, умений и навыков от более опытного поколения работников предприятия к молодым работникам. Основным принцип наставничества: каждый молодой работник, впервые поступивший на работу, закрепляется на определенный срок за опытным работником, имеющим высокий уровень профессионального мастерства.

Существуют определенные этапы адаптации на предприятии. Первый – от одной до двух недель – ознакомительный. В этот период сотрудник просто знакомится с компанией, особенностями производства, сотрудниками. Второй – до трех месяцев – обучающий. Сотрудник усваивает стандарты и правила работы на новом месте. Третий – до полугода, – в течение которого происходит «вживание» новичка в компанию. Сотрудник расслабляется психологически и начинает осваивать профессиональное пространство. И на всех этих этапах ему необходим наставник. На двух первых этапах процесс идет интенсивно, а на третьем – по необходимости.

Основными задачами системы наставничества являются:

- помощь в производственной и социальной адаптации молодым рабочим и специалистам в трудовом коллективе; адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в компании;
- соблюдение требований трудовой дисциплины; развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе, предоставление им возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- экономия времени руководителей подразделения на обучение новых работников;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- формирование чувства ответственности за судьбу предприятия, высоких нравственных качеств, повышение общеобразовательной и профессиональной подготовки для высокопроизводительного труда;
- снижение текучести персонала и связанных с ней финансовых потерь;
- повышение качества подготовки и квалификации персонала; создание условий для скорейшего становления квалифицированного и технически грамотного персонала.

Некоторые из поставленных задач решаются на практике путем делегирования наставникам части

функций по обучению и адаптации новых сотрудников. Им могут быть вменены в обязанности следующие задачи:

- знакомить новичков с компанией (ее миссией, ценностями, историей, структурой; корпоративной культурой; принятыми на предприятии нормами и правилами поведения; перспективами карьерного роста);

- знакомить с подразделением (показывать расположение производственных, служебных и бытовых помещений, рабочих мест сотрудников; проводить инструктаж по технике безопасности; знакомить с коллективом);

- вводить в должность (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к профессионалу; проводить необходимое обучение; контролировать и оценивать самостоятельное выполнение сотрудниками рабочих операций в течение всего адаптационного периода);

- обеспечивать соблюдение стажерами правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности;

- формировать необходимые для эффективной подготовки кадров условия, при необходимости ходатайствовать перед администрацией об их создании;

- разрабатывать совместно с новым сотрудником индивидуальный план на весь испытательный период; давать конкретные задания с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом; контролировать работу, оказывать необходимую помощь;

- на собственном примере демонстрировать образец требуемого исполнения должностных обязанностей и соблюдения организационной культуры;

- изучать профессиональные и личностные качества стажера, его способности, помогать ему в поддержании деловых взаимоотношений с коллективом и руководителями разных уровней;

- подводить итоги стажировки: совместно с руководителем подразделения заполнять лист оценки нового сотрудника с заключением о результатах прохождения испытательного срока, с предложениями по дальнейшей работе; передавать лист в службу управления персоналом.

Система наставничества предусматривает:

- формирование контингента наставников (кураторов). Подбор при этом основывается на трех «одновременных и первичных критериях» – занимаемой должности, стажа работы и личного желания;

- определение диапазона наставничества, который отражает количество подопечных (курируемых), находящихся у одного наставника. Чаще всего используется диапазон 1:1, что ориентирует наставников на качественный уровень передачи опыта работы;

- регламентирование системы наставничества с помощью базового документа. Данный стандарт рассматривает также вопросы обеспечения системы морального и материального стимулирования наставничества;

- организация повышения квалификации кураторов (проведение различных собраний, совещаний, учебных семинаров по обмену опытом наставников).

Следует отметить, что наставник является одной из ключевых фигур в процессе адаптации. Исходя из этого, руководство предъявляет особые требования к наставникам. Они должны быть высококвалифицированными специалистами; иметь желание и способности к обучению людей; обладать такими личностными качествами, как терпимость, спокойствие, организованность, тактичность; пользоваться уважением в коллективе.

Наставничество, как индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над молодыми или их группами, является не только эффективной формой адаптации и обучения нового персонала и развития кадрового резерва компании, но и результативным методом удержания и мотивации персонала [7].

Обучение и развитие сотрудников организации является одной из важнейших инвестиций, способной не только окупить затраченные средства, но и обеспечить сверхприбыль предприятию. В данной статье рассмотрены основные формы обучения в организациях, способствующих повышению эффективности работы человеческих ресурсов, позволяющих компаниям быстро и гибко подстраиваться под меняющиеся условия рынка, повышать стандарты производства и качества обслуживания, а также эффективность работы всего предприятия в целом. Каждая конкретная организация вправе сама выбирать для себя более подходящие формы обучения и повышения компетентности своих сотрудников. Если исходить из опыта наиболее успешных фирм, приоритетным направлением обучения сотрудников является именно внутрикорпоративное обучение и развитие персонала, с использованием таких его форм как навыковый бизнес-тренинг, семинары и бизнес-сессии, наставничество, осуществляемое более квалифицированными сотрудниками на местах.

Литература

1. Горбатова, М. М. Методы управления персоналом / М. М. Горбатова. – Кемерово, 2002. – 316 с.
2. Гришакова, Н. Исследования CLO и Trainings INDEX оценки эффективности обучения / Н. Гришакова. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/law/consultation/13956.html>.
3. Калашникова, Л. Система обучения и развития персонала в ОАО «Сибирьтелеком» / Л. Калашникова, Д. Попович // Служба кадров и персонал. – 2009. – № 5. – С. 67 – 71.
4. Кобзева, В. Руководителю об обучении персонала: дизайн посттренинга / В. Кобзева – М.: Добрая книга, 2006. – 456 с.

5. Костицын, Н. А. Эффективность корпоративного обучения / Н. А. Костицын. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnost-korporativnogoobucheniya>.
6. Оценка эффективности обучения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/index.php/biznes-trening-seminar-kursypovysheniya-kvalifika/otsenka-effektivnostiobucheniya.html>.
7. Попович, Д. Наставничество как форма адаптационного обучения / Д. Попович // Служба кадров и персонал. – 2009. – № 10. – С. 57 – 61.
8. Симбирёва, А. Л. Внутрифирменное обучение: теория и практика осознанной необходимости / А. Л. Симбирёва. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/28>.
9. Сорока, В. А. Критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения / В. А. Сорока. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=111&pub=2997>.
10. Ужакина, Ю. Б. Оценка эффективности обучения: что, как и зачем оценивать. Доклад на X Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров / Ю. Б. Ужакина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1643.
11. Фей, К. Ф. Исследование эффективности управления персоналом в иностранных компаниях в России / К.Ф. Фей, М. Либо, С. Моргулис-Якушев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/pmix/2001-4/06.shtml>.
12. Цуканова, Е. Опыт сети «Азбука Вкуса». Система подготовки торгового персонала / Е. Цуканова // Современная торговля. – 2009. – № 8. – С. 6 – 8.
13. Шмаленбах, М. Оценка эффективности тренинга / М. Шмаленбах. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-effektivnosti-treninga-2>.

Рецензент – И. С. Морозова, ГОУ ВПО «Кемеровский государственный университет».