

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО УЧЕБНОГО ЦЕНТРА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ 36,6)

А.М. Шагвалеев

Проанализировано функционирование внутреннего учебного центра розничной компании федерального масштаба на примере аптечной сети 36,6. Рассматривается система и принципы работы подразделения, реализуемые спецпроекты для решения операционных задач бизнеса и укрепления стратегической конкурентоспособности, приводятся типичные проблемы, с которыми приходится сталкиваться торговым предприятиям в процессе подготовки и переподготовки персонала, даны рекомендации по разрешению возникающих трудностей, полученные путем практической реализации проектов учебного центра.

Ключевые слова: внутренний учебный центр, повышение конкурентоспособности, система обучения персонала, инновационные технологии, розничная сеть, практические рекомендации, эффективность.

Современные рыночные условия требуют от работников всех уровней новых знаний, умений и навыков, предусматривают гибкий подход к развитию системы обучения, подготовки и переподготовки квалифицированных кадров как части мер, ориентированных на повышение эффективности предприятия, его конкурентоспособности и развитие социальной сферы. Квалифицированный персонал является дополнительным конкурентным преимуществом, в то время как действия недостаточно квалифицированных сотрудников влекут за собой значительные риски для организации. Живая динамическая система корпоративного обучения очень быстро и четко реагирует на любое инновационное изменение на рынке, в производстве и производственных отношениях, а также на возникающие образовательные запросы компании.

Предпосылками появления собственного учебного центра в 36,6, как и во многих сетевых торговых компаниях, стало активное региональное развитие и потребность в стандартизации знаний сотрудников и уровня сервиса, как дополнительных преимуществ по сравнению с другими игроками рынка. Одновременно было принято решение о реализации инновационного проекта private label¹, требующего энергичной поддержки в плане повышения квалификации и степени информированности сотрудников розничной сети.

Обратимся к схеме работы учебного центра 36,6 (рис. 1): помимо собственно функции обучения на подразделение возложены функции разра-

ботки и внедрения стандартов обслуживания и внутренние коммуникации.

Система подготовки и переподготовки персонала является одним из важнейших направлений по повышению эффективности торгового предприятия путем совершенствования обслуживания клиентов, является инструментом по оперативному сбору обратной связи как от сотрудников торгового предприятия, так и от потребителей, с целью дальнейшего анализа полученных сведений и применения результатов анализа при совершенствовании бизнес-процессов, выполняет функции транслятора инновационных идей и изменений, является промежуточным звеном между руководством компании и широким кругом линейного персонала.

В основе системы обучения аптечной сети 36,6 лежит пять основных принципов:

1. Направленность деятельности на стратегические цели компании, осуществление деятельности как в рамках собственной профессиональной экспертизы, так и за ее пределами, осуществляя поддержание перспективных проектов других подразделений.

2. Системное обучение без отрыва от основной деятельности (у В.В. Кузнецова [1, с. 11] – «постоянный, непрерывный, сплошной характер обучения, без перерывов и каникул»).

3. Прямая практическая направленность профессиональной подготовки персонала, связанная с необходимостью оптимизации затрат.

4. Использование преимущественно активных форм и методов обучения сотрудников. Принцип проистекает из теории обучения взрослых и применяется с целью сокращения временных затрат посредством быстрого и наиболее эффективного

¹ СТМ, собственная торговая марка – линейки препаратов и товаров для красоты и здоровья под собственным брендом, высокомаржинальная товарная категория.

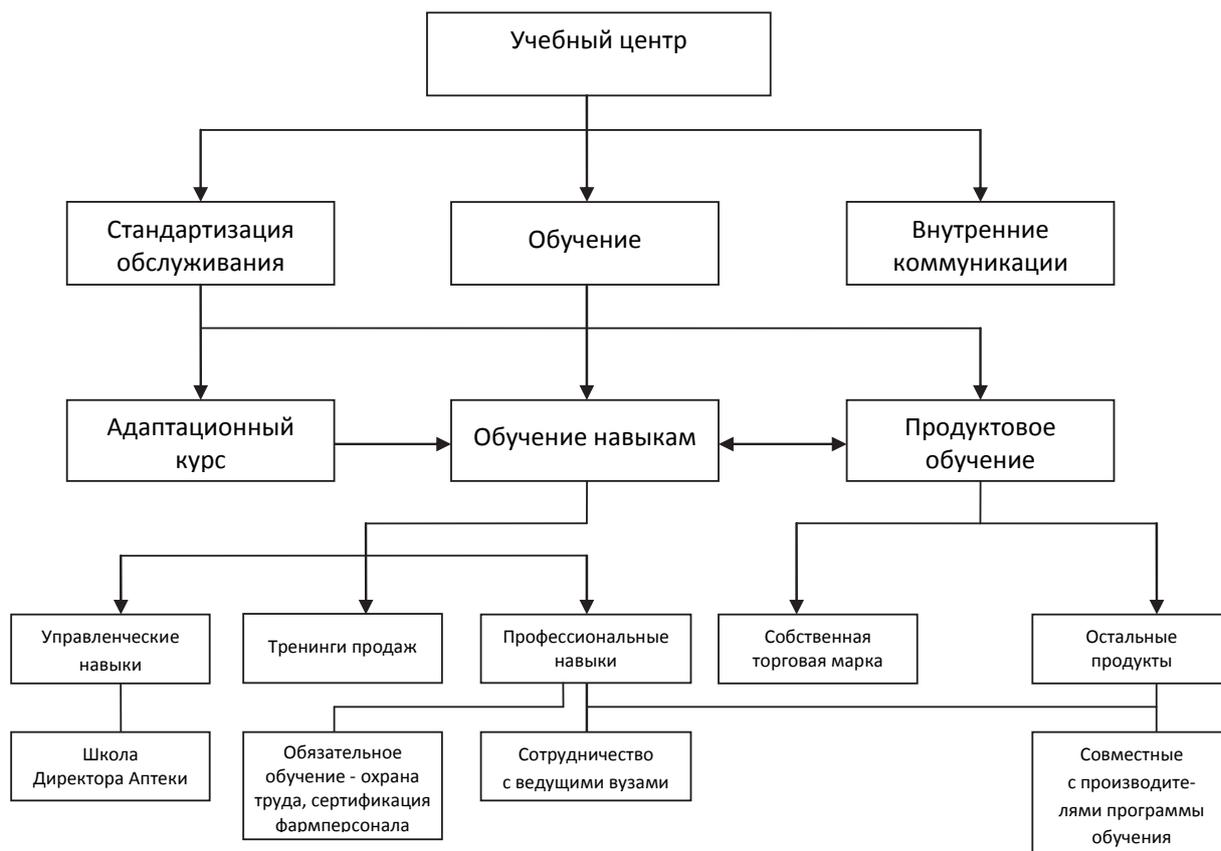


Рис. 1. Схема работы учебного центра 36,6

овладения обучаемыми требуемыми практически умениями и навыками.

5. Развитие смешанной системы обучения (blended learning), подразумевающей разумное сочетание очных и дистанционных методов.

Данная модель обучения, ориентированная на результат, включает элементы электронного обучения, анализ конкретных практических случаев (кейсы), внутренний коучинг и пост-тренинговое сопровождение [3].

Далее кратко рассмотрим каждое направление обучения. Цель **адаптационного (вводного) курса** – знакомство новых сотрудников с компанией, ее внутренней культурой, стандартами обслуживания, мотивация на работу в рамках стратегических целей. Также адаптационный курс направлен на сокращение сроков вхождения в должность и коллектив, подготовку вновь принятых сотрудников к работе в новой для них организации.

Обучение навыкам. Базовая схема обучения навыкам в 36,6 аналогична схеме внутрикорпоративного обучения в других крупных компаниях [1, с. 33] и представляет собой циклический процесс (исключая согласования) (рис. 2).

Обобщенно навыковое обучение решает задачу по формированию заданных навыков поведения в стандартных ситуациях. Результатами реализации учебных программ в данном направлении являются: развитие навыков, необходимых для эффективного решения рабочих задач, формирование мотивации на применение новых технологий и инструментов и развитие у сотрудников продуктивных стратегий поведения в актуальном для них контексте. Навыковое обучение включает в себя учебные мероприятия для уже работающих сотрудников по направлениям: «Техника продаж (продвинутая)», «Допродажи», «Пакетные продажи», «Ассортимент торгового зала», «Тренинг по

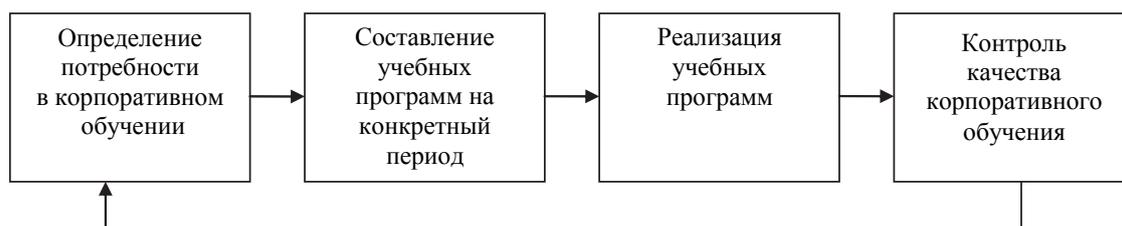


Рис. 2. Схема организации навыкового обучения в учебном центре 36,6

собственной торговой марке (интерактивный)», серия мастер-классов от руководства компании «Школа директора аптеки (ШДА)», тренинги по фармпорядку, фармакологии и другим специальным дисциплинам.

Проект «Школа директора аптеки» направлен на повышение управленческой эффективности руководителей аптечных учреждений и заключается в систематической передаче знаний и опыта руководством компании директорам аптек в формате личных встреч, собраний, проблемных дискуссий. Еще одним направлением профессиональной подготовки персонала является проект «Корпоративная академия» (сотрудничество с ведущими профильными вузами). В рамках проекта тренинги для сотрудников аптечной сети в Москве проводят ведущие преподаватели и профессора Первого МГМУ им. И.М. Сеченова², для территориально удаленных сотрудников организуются лекции совместно с местными учебными заведениями и онлайн-мероприятия с центральным офисом.

Проведение обучения продуктам также призвано содействовать основному бизнесу и увеличению продаж. Обладая безукоризненным знанием продукта, сотрудник первого стола всегда может предложить клиенту именно то, за чем он пришел, даже если он сам не знает, что ему нужно. Имея в виду особенности того или иного препарата, парафармацевтической продукции, сотрудник может подобрать приемлемый вариант для клиента, исходя из его ситуации и финансовых возможностей, например, предложив препарат-дженерик³. Тренинги по продукту тесно связаны с курсами по технике продаж – если в первом случае речь идет о том, как продавать, то во втором – что и как продавать [5].

Ключевые вопросы, которыми задаются в 36,6 при формировании учебных программ – «кого учить», «чему учить?» и «как учить?». При ответе на них обозначаются проблемы, на решение которых направлена работа центра обучения и раскрываются механизмы, с помощью которых реализуется деятельность подразделения.

«Кого учить?». Ответ на данный вопрос является поиском оптимальной точки приложения усилий с тем, чтобы с наименьшими затратами получить значительный результат. Фокусируясь на обучении линейного продающего персонала (сотрудников первого стола аптечных учреждений), являющихся входной точкой поступления денежных средств в компанию на уровне розницы, достигается максимальный возврат инвестиций в обучение в кратко- и среднесрочной перспективе.

² Первый Московский Государственный Медицинский Университет имени Ивана Михайловича Сеченова.

³ Дженерики – воспроизведенные лекарственные средства, взаимозаменяемые с их патентованными аналогами, введенные (продающиеся) на рынок после истечения сроков патентной защиты на соответствующий защищенный патентом препарат.

Данный процесс был запущен в рамках генерального принципа функционирования учебного центра – системной работы в целях содействия основному бизнесу. Идеи нацеленности корпоративного обучения на конкретные бизнес-результаты придерживаются и Джеймс и Венди Киркпатрик [3]. Как известно, общая эффективность системы определяется эффективностью ее самого слабого элемента, поэтому в компании исповедуется комплексный подход к решению всех задач, и обучение персонала не исключение.

«Чему учить?». Вместе с ответом на вопрос «как учить» способствует пониманию источника, препятствующего эффективности, изменениям и росту. В настоящий момент в связи с широким предложением на розничном рынке фармацевтической продукции конкуренция по ценовому предложению отходит на второй план, и устойчиво наметилась тенденция по борьбе за клиента на уровне качества сервиса. Со стороны обучения это означает, что при реализации на практике концепции непрерывного образования достигается постоянное обновление знаний персонала – как специальных, так и общих. Ввиду утилитарного подхода к организации работы учебного центра, большая часть усилий уделяется отработке навыков, которые впоследствии будут применяться сотрудником в ежедневной работе.

Возможные направления (и цели) обучения персонала компании выглядят следующим образом:

- обучение новым продуктам;
- освоение новых навыков при возникновении новых задач;
- систематизация имеющихся знаний;
- получение опыта в новой области;
- восполнение пробелов в имеющихся знаниях, умениях, навыках, опыте;
- дополнительная мотивация сотрудника;
- направление усилий сотрудников на стратегические цели компании;
- снятие сопротивления в ситуации изменений в компании (направлении структуры, модели управления и т. п.).

Помимо очевидного влияния обучения персонала по данным направлениям на бизнес-результаты компании, достигается формирование инновационной культуры компании, важной составляющей при переходе на инновационный путь развития.

«Как учить?». Эффективность выполнения основной задачи корпоративного университета – повышения квалификации персонала – во многом определяется уровнем и набором используемых методов с соблюдением формата непрерывного обучения и учетом нацеленности на достижение долгосрочных планов компании.

Часто возникающие проблемы и пути их решения

Автор поставил своей задачей обобщить наиболее часто возникающие проблемы в деятельно-

Предпринимательская деятельность

сти учебного центра торговой компании и дать рекомендации по их эффективному решению. Результаты исследования отражены в таблице.

Причин для создания внутреннего учебного центра немало. Среди главных – острая потребность бизнеса в системе, которая бы решала задачи по повышению доходности, снижению издержек и способствовала увеличению производительности труда, закладывала основы инновационной деятельности и повышала общую конкурентоспособность компании на рынке. Корпоративный учебный центр призван выступать инструментом

по накоплению знаний, фиксатором изменений и способствовать развитию культуры организации.

В силу подчиненности функционирования учебного центра стратегическим целям организации в современных условиях деятельность системы чаще всего выстраивается под «зарабатывающей» подразделения, что и является определяющей направленностью работы. Вместе с тем в функционировании подразделения необходима гибкость, что позволяет адаптировать реализуемые программы и проекты под запросы бизнеса и требования внешней среды.

Часто возникающие проблемы в деятельности корпоративного учебного центра торговой компании и рекомендации по их решению

Проблема	Рекомендации
Отсутствие мотивации персонала к обучению	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация учебных мероприятий в рабочее время в часы минимального трафика. 2. Создание системы материальной и нематериальной мотивации сотрудников к обучению методом поощрений и взысканий. 3. Развитие активной двусторонней коммуникации с сотрудниками, повышение качества обучения
Контроль качества обучения, измерение его эффективности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на динамику изменений экономических показателей деятельности компании при оценке эффективности обучения (показатели суммы среднего чека, наполняемости чека, учет финансовых показателей продаж товарных категорий, по которым недавно проводилось обучение). 2. Учет качественных показателей уровня достижения учебных целей согласно модели оценки Блума [4]. 3. Измерение интереса сотрудников к учебным программам (количество записавшихся на занятия, анализ обратной связи по итогам учебных мероприятий). 4. Метод экспертных оценок – оценка повышения качества подготовки персонала до уровня, позволяющего компании решать сложные задачи, стандартизация уровня подготовленности персонала по всем регионам, оценка увеличения степени удовлетворенности клиентов и другие. 5. Оценка влияния деятельности учебного центра на развитие корпоративной культуры и коммуникаций между подразделениями
Увеличение эффективности от затрат на обучение персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянная актуализация учебных программ. 2. Мониторинг эффективности обучения в динамике по нескольким количественным и качественным показателям. 3. Внедрение новых методов, методик и технологий, инновационный подход в организации работы учебного центра компании
Формирование площадки для регулярного обмена знаниями и передачи опыта; формализация, систематизация, обновление и содействие распространению новых знаний	<p>Применение подхода к формированию в компании системы обучения смешанного типа с элементами СДО. Оптимальное сочетание электронных решений и традиционного подхода к обучению дают результат, при котором достигается формирование площадки для регулярного обмена знаниями. (создание Банка знаний компании, его наполнение и актуализация, обязательное обучение не менее 3 раз в год, регулярное проведение ШДА). Благодаря данным мерам достигается систематизация, обновление и содействие распространению знаний – активная поддержка электронных баз знаний, создание условий по активному участию персонала в его пополнении. Электронные средства коммуникации и хранения информации играют существенную роль в закреплении, распространении и тиражировании информации [2]</p>
Создание системы оценки знаний и умений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание понятной универсальной модели компетенций для сотрудников разного уровня и имеющей направленность на выполнение стратегических целей и задач. 2. Рекомендуется создавать прозрачные условия назначения на руководящие должности, обозначать возможности карьерного роста в компании и условия достижения каждого нового уровня
Недостаточность и неравномерность развитости управленческих навыков у руководителей аптек	<p>Для решения этой проблемы необходимо использовать комплексный подход: очертить круг компетенций, на которые будет сделан упор при разработке учебных программ, исходя из задач компании. Далее необходимо совместить созданную модель с результатами последней оценки конкретной категории персонала со срезом по всем регионам, подобрать методики для развития выбранных компетенций до необходимого уровня, определить формат мероприятий, в рамках которых будет проходить обучение [6]</p>

Литература

1. Кузнецов, В.В. Корпоративное образование / В.В. Кузнецов. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. – 227 с.

2. Новые тренды корпоративного обучения 2011. – <http://www.smart-edu.com/stati-korporativnoe-obucheniye/new-learning-trends.html>

3. Три шага к эффективности обучения. – <http://hrm.ru/tri-shaga-k-ehffektivnosti-obucheniya>

4. Оценка эффективности обучения персонала. – <http://www.smart-edu.com/obucheniye-personala/otsenka-effektivnosti-obucheniya-personala.html>

5. Коломиец, М.В. Аптека: путь к успеху / М.В. Коломиец. – М.: Международный центр фин-эк. развития, 2006. – 196 с.

6. Магура, М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2004. – 216 с.

Поступила в редакцию 10 сентября 2012 г.

Шагвалеев Антон Маратович. Аспирант, Московский Институт предпринимательства и права. Область научных интересов – совершенствование деятельности торговых компаний с целью повышения конкурентоспособности. Контактный телефон: +7(909)6895613, e-mail: Shagvaleyev@rambler.ru.

Anton Maratovich Shagvaleyev, Post-graduate student of Moscow Institute of Entrepreneurship and Law. Research interests: to raise the level of competitiveness of retail companies by the way of the improving business processes. Contacts phone: +7(909)6895613, e-mail: Shagvaleyev@rambler.ru.