

РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

© 2012 Э.П. Печерская, Н.Д. Тяжева*

Ключевые слова: компетенции, корпоративные университеты, общественное образование, корпоративные структуры, кадровый потенциал.

Обосновывается актуальность развития компетенций через общественное образование в рамках корпоративного университета, рассматривается опыт компании “Амвэй”, представлена модель компетенций, организованная по четырем основным категориям.

В “Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года” предложен переход государства от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического роста, который, безусловно, требует модернизации ведущих отраслей российской экономики и построения развитой инфраструктуры. Ключевую роль в решении задач инновационного развития экономики России государство отводит крупным корпоративным структурам, способным к самостоятельной генерации инноваций, созданию условий сохранения и воспроизводства интеллектуального потенциала общества, как ведущего фактора стоимости бизнеса, конкурентоспособности на мировом рынке, основы долгосрочного роста. Для достижения стратегических целей компаний как основы экономического роста необходимо повышение уровня компетентности персонала через обучение и развитие.

Мировой опыт показывает, что эффективность решения задач инновационного развития корпоративной структуры требует развития кадрового потенциала за счет создания структур корпоративных институтов.

Таким образом, выстроенная корпоративная система бизнес-образования, как образования и обучения людей, участвующих в управлении бизнесом, ориентированная на развитие специфических корпоративных компетенций, призвана обеспечить реализацию инновационного потенциала корпоративной структуры. Большую помощь в этом вопросе всегда оказывают крупные государственные

вузы, имеющие развитую систему бизнес-образования и выстроенные партнерские связи с корпоративными бизнес-структурами¹.

Как показали исследования, создание корпоративных университетов, обладающих, при должной организации управления образовательной деятельностью, широкими возможностями развития кадрового потенциала, требует теоретико-методологического обоснования через систему компетенций, необходимых для эффективного выполнения профессиональных функций сотрудниками.

Нам наиболее близко понятие “корпоративный университет”, данное Н.В. Стеблянским², который рассматривает их как некоммерческие автономные организации, целевая функция которых состоит в решении задач достижения корпоративных стратегических целей посредством формирования у ключевых категорий персонала заданного уровня корпоративных компетенций.

Исходя из этого, определим, что включается в понятие компетенции персонала в рамках деятельности фирмы. В целом, можно сказать, что компетенция представляет собой совокупность знаний, навыков и отношений, выделенных по определенному критерию.

Изучение тенденций становления и развития отечественной и международной практики бизнес-образования позволило выделить противоречия:

- ◆ между динамикой развития бизнес-среды и инерционностью образовательных систем;
- ◆ потребностью корпоративной структуры в повышении качества кадрового потен-

* Печерская Эвелина Павловна, доктор педагогических наук, профессор, директор института систем управления; Тяжева Наталья Дмитриевна, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: pecherskaya@sseu.ru, ntyazheva@gmail.ru.

циала для реализации амбициозных стратегий и возможностью национальной системы образования по ее удовлетворению;

♦ потребностью корпораций в создании многоуровневой системы подготовки своих менеджеров с учетом специфики бизнеса, в выявлении талантов и инвестированием средств в их обучение, развитием сложившейся практики организации корпоративной системы переподготовки и повышения квалификации специалистов.

Делаем обоснованный вывод о том, что выявленные противоречия являются главными факторами формирования собственных корпоративных систем бизнес-образования в крупных компаниях.

Хочется подчеркнуть, что качество решения выявленных противоречий в большой степени зависит от обоснованности модели корпоративных компетенций, которые определяют целевые установки корпоративной системы бизнес-образования.

Говоря о системе построения корпоративных университетов, начнем с того, какими методами в компаниях специалисты службы по работе с персоналом или бизнес-тренеры определяют потребность в обучении. Как правило, такое исследование проводится путем опроса либо на основе ежегодной оценки деятельности, иногда выбор направления развития персонала происходит “по личному усмотрению руководителя”.

Соответственно, первоочередной ступенью проектирования должна стать разработка модели компетенций сотрудника. Только после этого можно переходить к процессу оценки и формирования пакета программ, которые позволят через обучение повысить эффективность работы каждого сотрудника в отдельности и компании в целом.

Рассмотрим на примере компании “Амвэй”, каким образом может быть представлена модель компетенций персонала. Компания “Амвэй” - один из мировых лидеров в области прямых продаж. Это модель бизнеса прямых продаж, в которой любой человек может заключить договор с “Амвэй” и, реализуя продукцию, начать зарабатывать деньги, выстраивая собственную команду и свой бизнес. Поскольку перед дистрибьютором стоят цели предпринимателя - создание команды, обучение и обеспечение и реализа-

ция продаж, то модель компетенций должна отразить все эти процессы.

Как понять, какие качества, знания и навыки помогают дистрибьюторам “Амвэй” добиваться успеха?

Специалисты из Европы провели исследование и построили модель компетентности успешного дистрибьютора. Это целостная модель включает в себя знания, навыки и отношения. Модель компетентности организована по 4 основным категориям:

1. Культура Amway.
2. Личное развитие.
3. Результативность.
4. Межличностное влияние.

На рисунке представлена модель компетенций дистрибьютора “Амвэй”.

Хотя каждый дистрибьютор должен обладать всеми компетенциями, уровень компетентности меняется по мере развития дистрибьютора в качестве лидера собственной организации. Например, новый дистрибьютор может не обладать значительным уровнем компетенции в области лидерства и может быть больше ориентирован на помощь другим в росте. На высоком уровне развития бизнеса акцент смещается в сторону лидерства, а значение самостоятельно проводимых прямых продаж снижается.

Рассмотрим несколько компетенций более подробно.

Эффективная коммуникация:

1. Подготовка к предстоящим презентациям с учетом особенностей целевой аудитории.
2. Подбор оптимального вида коммуникации (индивидуальная, групповая, по телефону, по электронной почте, СМС).
3. Узнавание и верная интерпретация невербальной коммуникации.
4. Понятные, убедительные и хорошо спланированные презентации.
5. Укрепление доверия с помощью демонстраций, наглядных пособий и/или примеров из собственного опыта в дополнение к самой презентации.
6. Использование вопросов, умение слушать других.
7. Адаптация стиля коммуникации к потребностям аудитории.

Помощь другим в росте подразумевает под собой активное обучение и стимулиро-

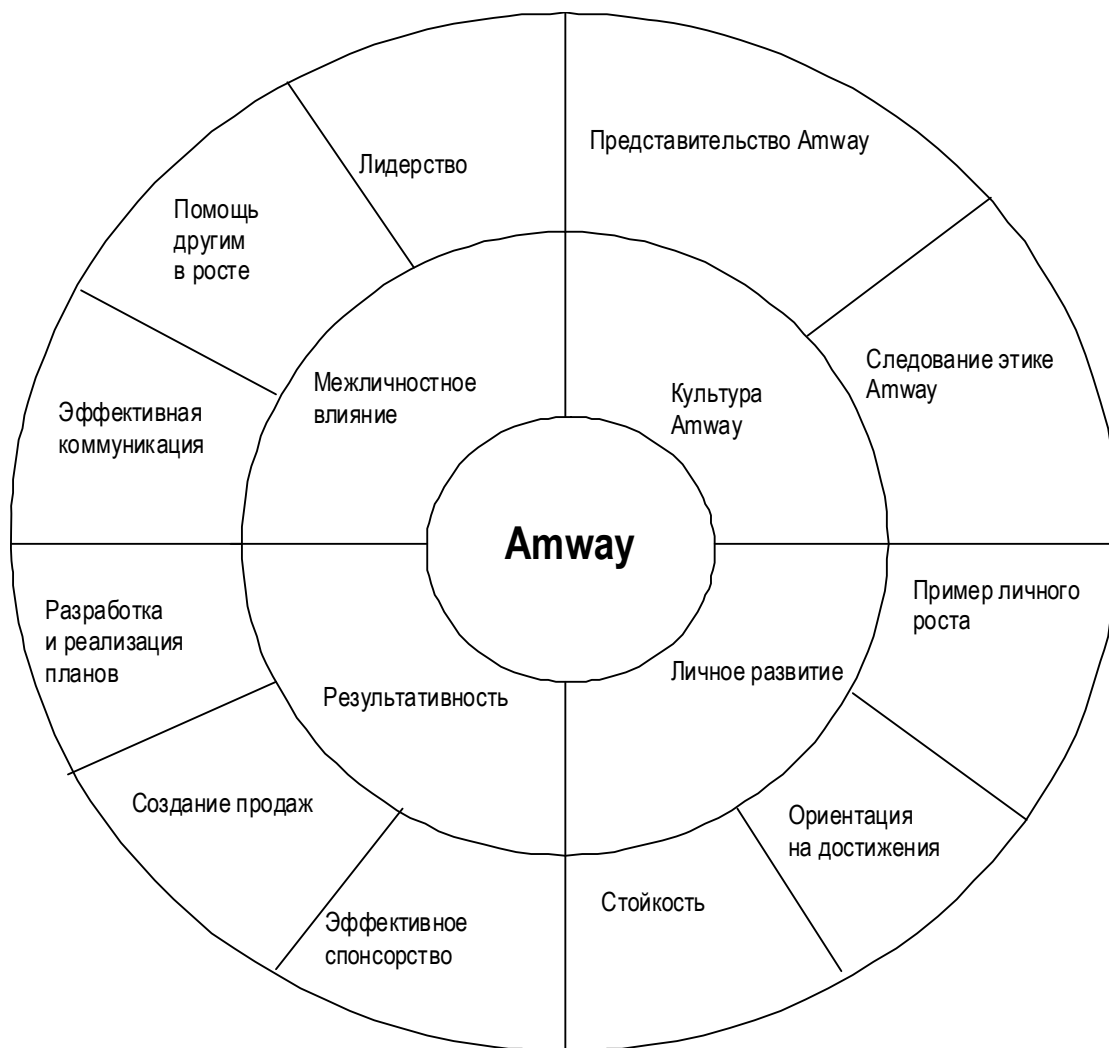


Рис. Модель компетенций дистрибьютора “Амвэй”

вание партнеров в стремлении к максимальным личным и деловым достижениям:

1. Нисходящие долгосрочные (один год) планы и цели, позволяющие получать бонусы, вознаграждения и признание.

2. Нисходящие краткосрочные (неделя/месяц) планы и цели.

3. Обратная связь и поощрение за успехи в достижении целей.

4. Координация обучения нижестоящих партнеров.

5. Приемы обучения на практике в обучении партнеров продажам, лидерству.

6. Обучение партнеров приемам работы со сложными или неоднозначными проблемами.

7. Поощрение партнеров, испытывающих трудности и сталкивающихся с препятствиями.

Лидерство имеет 7 описательных моделей поведения. Особенно важно создание подлинно дружеской и семейной атмосферы

в отношениях с партнерами, это значит вдохновлять других и стимулировать партнеров к сосредоточенности на целях.

Изучая эти модели поведения, можно понять, насколько компетентен дистрибьютор в этой важной области. Если нужно провести совершенствование лидерских качеств поведения, обучение может быть направлено именно на данную модель.

Создание продаж имеет больше всего описательных моделей поведения - 13. Такая детализация необходима, чтобы подробно описать желаемое поведение:

- ◆ Подготовка продаж;
- ◆ Осуществление продаж;
- ◆ Последующая работа с клиентом.

Например, чтобы подготовиться к продажам, дистрибьютор должен знать продукт, целевую аудиторию и локальных конкурентов.

Дистрибьютор должен также активно искать новые коммерческие возможности. При осуществлении продаж дистрибьютор должен уметь представить преимущества продукта, ответить на вопросы и предложить клиенту купить продукт.

После продажи дистрибьютор должен вести последующую работу с клиентом, обеспечивая его удовлетворенность, используя возможности перекрестных продаж и продаж по рекомендациям.

Подготовка:

- ◆ При подготовке продаж обязательно знание продуктов, потребностей целевой аудитории и конкурентной ситуации.

- ◆ Применение мотивирующих техник для психологической подготовки к продажам.

- ◆ Готовность встречаться с потенциальными партнерами и говорить о продукции.

- ◆ Непрерывный поиск деловых перспектив.

Осуществление продаж:

- ◆ Быстрое налаживание отношений с перспективными партнерами.

- ◆ Оценка перспектив продаж.

- ◆ Представление преимуществ продукции в соответствии с потребностями и желаниями потенциальных партнеров.

- ◆ Проактивное выявление и разрешение вопросов, возникающих у потенциальных партнеров.

- ◆ Уверенное предложение.

- ◆ Надлежащий порядок исполнения заказа.

Последующая работа с клиентом:

- ◆ Последующий контроль удовлетворенности потребителя.

- ◆ Изучение возможностей перекрестных продаж и рекомендаций, предлагаемых потребителям.

- ◆ Оказание потенциальному партнеру дополнительных услуг в целях построения отношений доверия.

Для того чтобы обеспечивать обучение дистрибьюторам по различным компетенциям, проводится оценка на основе специально разработанных форм.

Поскольку компания “Амвэй” является крупным международным производителем, то полезно сравнить систему корпоративных университетов за рубежом и в России.

Так, на европейских рынках (Польша, Венгрия, Эстония, Италия, Франция и т.д.), а

также в США используется система фриланс-сервиста, т.е. для организации обучения дистрибьюторов приглашаются бизнес-тренеры и консультанты из различных консалтинговых агентств. Это позволяет компании экономить на содержании бизнес-тренеров в штате. Вместе с тем методическая разработка материалов ведется сотрудниками компании (ведущими тренерами и бренд-менеджерами). Таким образом, для массовой реализации программы требуется достаточно много времени на обучение сторонних специалистов (из аутсорсинговых компаний).

Если говорить о системе построения “Амвэй Академии” в России, то она представляет собой совокупность дистанционного и очного обучения через интернет-ресурсы (вебинары и флэш-презентации, а также интерактивные тесты и пособия), тренинги, мастер-классы и презентации от штатных тренеров компании. Таким образом, наличие собственных тренеров позволяет оперативно обеспечивать дистрибьюторов информацией, а также обеспечивать коучинг и посттренинговое сопровождение. Вместе с тем это создает определенные сложности, так, например, при расширении ассортимента и увеличении количества дистрибьюторов необходимо увеличивать штат тренеров, что является достаточно большой статьей затрат. Отсюда возникает необходимость разделения системы корпоративного обучения на несколько ступеней (см. таблицу).

С целью достижения эффективности функционирования корпоративного университета необходимо проанализировать организационно-методические аспекты построения методической системы обучения в структуре бизнес-образования на основе создания модели компетентности сотрудника или обучаемого, обеспечивающие мобильность и доступность системы корпоративной переподготовки и повышения квалификации специалистов.

Проведенные исследования и опыт практической деятельности позволяют сделать вывод о том, что конкурентоспособность корпоративного университета на рынке услуг бизнес-образования определяется:

- 1) направленностью образовательной деятельности на удовлетворение как текущих, так и перспективных потребностей корпоративной структуры в повышении качества кад-

Система обучения по уровням компетенций

Компетенция	Характеристика
Новичок	Имеет только теоретическое представление о работе, абстрактные концепции и идеи. Не может эффективно реализовать идеи на практике. Обучение направлено на освоение основных правил и процедур без анализа их содержания
Продвинутый	Может удовлетворительно выполнять простейшие действия, в сложных ситуациях нуждается в руководстве эксперта. Начинает понимать основное содержание работы. Появляется ощущение недостаточной квалификации, приходит понимание необходимости обучения в определенных областях. Может использовать инструментарий, процессы и основные принципы деятельности без их взаимосвязи
Компетентный	Имеет хорошее знание нескольких областей, составляющих содержание работы. Может интегрировать новые навыки и знания в рабочие процессы, руководствуясь основными принципами. Может адаптировать знания и навыки к различным ситуациям в пределах освоенных областей и предвидеть результат деятельности
Профессионал	Имеет знания о различных областях рабочей деятельности, имеет опыт действий в большом количестве ситуаций. Знания и навыки могут быть без усилий применены к различным задачам и ситуациям. Для решения проблем, кроме анализа, используется интуиция
Эксперт	Знания, навыки и самосознание полностью интегрированы в работу. Когда процесс идет нормально, необходимые действия выполняются бессознательно. Принятие решений происходит интуитивно. Достижение этого уровня позволяет производить дальнейшее обучение во взаимодействии с другими экспертами

рового потенциала как основы достижения стратегических приоритетов развития;

2) готовностью мобильно реагировать на требования корпоративной структуры к качеству образовательных услуг;

3) уровнем обоснованности, разработанности и системности внедрения механизмов интеграции интересов бизнеса и образования.

Корпоративные университеты - это актуальная организационная структура, которая уже сейчас активно внедряется в крупных корпорациях, но пока не нашла широкого применения на предприятиях в регионах. Корпоративное обучение позволит не только дать

базовое образование, но дополнить основное образование, получаемое в высшей школе, и предоставить сотруднику практические знания, умения и навыки, адаптироваться к современным экономическим условиям и стать высокоэффективным специалистом.

¹ Печерская Э.П., Астафьева О.В. Основные аспекты стратегического развития системы бизнес-образования экономического университета // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2009. □ 4 (54). С. 63-67.

² Стеблянский Н.В. Построение системы бизнес-образования в корпоративных структурах на основе компетентностного подхода : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Тамбов, 2010.

Поступила в редакцию 04.05.2012 г.