

Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу

дослідження Львівської бізнес-школи УКУ



Коли кількість невирішених питань і незадоволених потреб бізнесу зростає, виклики бізнес-середовища стають все складнішими, а інструменти не працюють ефективно, тоді компанії звертаються до нових моделей. Значно легше адаптувати модель, яка вже стала класичною та допомогла не одній компанії досягнути високих результатів. Однак, як показує практика, такий підхід не спрацює, адже кожна компанія є унікальна. Ми вирішили не пропонувати Вам пігулку, що стане рятівною в процесі побудови моделей навчання і розвитку. Натомість - запропонувати різні елементи бізнес-мозаїки навчання і розвитку персоналу, ефективність котрих перевірена на практиці провідними національними компаніями України.

Результати дослідження – це опис унікальних складових, що яскравіше проявляються в кожній з моделей. В процесі проведення інтерв'ю з компаніями-учасницями ми побачили чіткі моделі навчання і розвитку персоналу, які мають дуже багато схожих характеристик та застосовують спільні для міжнародної практики підходи. Однак в кожній з компаній-учасниць певна унікальна складова проявляється виразніше в інших компаніях. Саме цю унікальну складову ми описали для Вас в результатах дослідження.

Структура розділів в яких представлено результати дослідження є дворівневою. З однієї сторони на початку кожного розділу Ви можете ознайомитися із загальними характеристиками компанії-учасниці дослідження. В другій частині кожного розділу представлено опис унікальної складової моделі навчання і розвитку. То ж якщо компанія представлена у дослідженні Вам знайома і необхідності у ближчому знайомстві з компанією для Вас нема, тоді радимо переходити до другої частини кожного з розділів – опис унікальної складової.

Львівська бізнес-школа УКУ

www.lvbs.com.ua

Координатор дослідження Антон Арапетян

arapetyan@lvbs.com.ua



Унікальні моделі навчання і розвитку персоналу

Усі моделі навчання і розвитку, що були розглянуті, є комплексними і у чомусь схожими, однак кожна модель певної компанії має свої унікальні складові, що проявляються в ній сильніше, ніж в інших. На Ваш розгляд особливі складові представлених з моделей компаній, що узяли участь у дослідженні. Хочемо зауважити, що ми виділили саме ті особливості, які найбільше вирізняються у певній компанії. Тобто така складова як «внутрішні тренери» є у багатьох компаніях, однак в моделі «ПриватУніверситет» ця особливість виражена значно яскравіше і носить підсилювальний характер усієї моделі навчання і розвитку.

Учасники дослідження:



Корпорація «Артеріум» була створена в 2005 році двома провідними фармацевтичними підприємствами - БАТ «Київмедпрепарат», найбільшим українським виробником антибіотиків, і БАТ «Галичфарм», лідером з виробництва препаратів на рослинній основі.

Керівник Служби навчання і розвитку Наталія Волнянська



Заснований 1992 року, комерційний банк ПриватБанк є банком, що розвивається найдинамічніше в Україні, і є лідером банківського рейтингу країни. У 2007-ому році Global Finance також четвертий рік поспіль визнає ПриватБанк кращим банком в Україні за рейтингом World's Best Foreign Exchange Banks 2007.

Керівник напрямку «ПриватУніверситет» Марія Безлепкіна



Компанія SoftServe – найбільша в Україні та одна із найбільших у Східній Європі компаній в галузі розробки програмного забезпечення та консалтингу. SoftServe – перша українська ІТ компанія, котра створила свій центр навчання і розвитку персоналу «SoftServe University»

Директор «SoftServe University» Тетяна Найчук



Компанія «Фокстрот. Техніка для дому» на сьогодні є безумовним лідером українського ринку з гуртового та роздрібного продажу аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки в мережевому сегменті. В 2007 році компанія вийшла на міжнародну арену і тепер представлена в Молдові.

Директор по персоналу Андрій Солуянов

РОЗДІЛ 1

Системний підхід до розвитку навчального центру

Корпорація «Артеріум»



Знайомство з корпорацією «Артеріум»

Корпорація «Артеріум» була створена в 2005 році двома провідними фармацевтичними підприємствами - ВАТ «Київмедпрепарат», найбільшим українським виробником антибіотиків, і ВАТ «Галичфарм», лідером з виробництва препаратів на рослинній основі.

Система оцінки, навчання та мотивації персоналу в корпорації Артеріум (грейди-позиції-навчання і розвиток) системно вплетені у бізнес-процеси компанії.

Працівник може розвиватися в трьох вимірах: кар'єра, зарплата, знання і навички. І всі ці напрямки є задокументовані, описані і оцінюються системно.

При переході працівника між функціями, напрямками, відділами або бізнес-одинацями корпорації, визначення компетенцій (чи підходить працівник на посаду), навчання (яке необхідне) та відповідного кваліфікаційного рівня не складає особливих проблем ані для працівників, ані для компанії.

Організоване у трьох напрямках: функціональні знання і навички (т.з. hard skills), управлінські знання і навички (т.з. soft skills) та професійні навички (що стосуються виробництва), потрібне працівнику навчання і розвиток фіксується в індивідуальних планах розвитку та формується проспективно, тобто визначається на майбутнє за результатами проведеної оцінки досягнень і розвитку. Єдиним ретроспективним показником є відсутність розвитку будь-яких двох компетенцій протягом року. В таких випадках компанія переглядає необхідність інвестування у розвиток працівника та намагається визначити причину ситуації, що склалася з його розвитком.

Унікальна складова – системний підхід до побудови навчального центру

Розробка системи розвитку персоналу почалася з побудови системи оцінки персоналу. Саме визначення механізму оцінки менеджерів (за компетенціями) та оцінки досягнення цілей лягло в основу розробки системи навчання і розвитку.

Варто зауважити, що за відсутності місії, стратегії, та бізнес-цілей, на основі котрих у Корпорації відбувається визначення індивідуальних цілей працівників, початок побудови ефективної системи оцінки не має сенсу.

Основні складові оцінки: **цілі і компетенції** лягли в основу системи розвитку персоналу.

Наступним кроком (*графік*) стала розробка **програми розвитку** менеджерів*. Після перших пілотних проектів була розроблена концепція університету. Саме назва «університет» є не випадковою. «Артеріум» не лише виробляє лікарські препарати, а й має свої власні підрозділи з досліджень і розвитку нових препаратів та маркетингу і продажу. Така комплексність вимагає побудови системи навчання і розвитку, що охоплює всі підрозділи Корпорації та забезпечує їх гармонійне поєднання.

Були розроблені **єдині принципи університету**, стандарти і структура, що є універсальними для освіти працівників різного профілю та посад. Стандарти і принципи системи навчання і розвитку були введені в норми: відповідні настанови та процедури.

Взаємозв'язок оцінки та навчання і розвитку

Оцінка	Навчання і Розвиток
Досягнення цілей (оцінка виконання)	Мотивація: за досягнення близько 100% цілей працівник отримує бонус у навчанні (можливість взяти участь у міжнародній конференції, у престижних програмах навчання)
Розвиток компетенцій	Мотивація: розвиток компетенцій дає можливість кар'єрного росту; отримання навчання за програмою MBA

У 2007 році Служба навчання і розвитку забезпечує координацію процесу адаптації персоналу за єдиними корпоративними стандартами. Розпочинається підготовка корпоративних викладачів і наставників за програмою адаптації.



За 2 повноцінних роки впровадження концепції корпоративного університету, окрім впровадження та інтеграції у бізнес-процеси систем оцінки, навчання і розвитку персоналу, було розроблено 6 комплексних програм розвитку, залучені та навчені 12 корпоративних викладачів (вони є працівниками різних підрозділів Корпорації і

водночас проводять навчальні заходи за своєю спеціалізацією) та проведені десятки навчальних заходів.

Як вирішувати проблеми

Найчастіше у літературі, яка описує навчальні моделі вказуються проблеми, з якими може зіткнутися напрям/служба розвитку і навчання персоналу в процесі розбудови систем: неприйняття систем, несерйозне ставлення до пропозицій, погляд на навчання і проведення навчальних заходів як додаткове навантаження до роботи.

Відповіді і рішення цих проблем з досвіду корпорації «Артеріум»:

- 1) «Починати варто саме з менеджерів, - говорить Наталія Волнянська – без їхньої підтримки і розуміння підходу система працювати не буде». В Корпорації двічі на рік проводять конференції менеджерів та періодичні брифінги, презентації від Корпоративного університету, на яких одним із пунктів є пояснення роботи системи навчання і розвитку персоналу, зміни, які впроваджуються, необхідність системності у навчанні і розвитку, і як вона допомагає здійснювати якісні зміни у компанії.
- 2) Після проведення оцінки персоналу і визначення менеджером тем, які б працівник мав би вивчити, менеджер (або сам працівник) подає заявку на відповідне навчання. Особливість полягає у тому, що в заявці вказується не просто тема і причина навчання, а зазначається: у чому саме полягає виробнича проблема або чому проблема може виникнути, які цілі допоможе досягнути це навчання, які конкретні навички необхідно засвоїти працівнику, які пост-навчальні заходи будуть організовані працівником для кращого засвоєння нових знань і впровадження їх у повсякденну роботу компанії (наприклад, презентація новацій для колег, розробка нової документації або бізнес-плану перспективного проекту). Такий формат заявки змушує її ініціатора відповідально підійти до процесу навчання, і з іншого боку – дозволяє службі навчання і розвитку краще зрозуміти потребу у навчанні, щоб якісно її задовольнити.
- 3) На початку варто говорити про пілотні навчальні проекти, вводити систему поетапно, ніби проектно. Це пов'язано з тим, що у людей виникає сильніший внутрішній опір до змін, коли вони чують, що зміни вводяться на постійній основі.
- 4) Працівники з меншим опором стануть підтримувати задуману систему навчання, коли вона буде прив'язана до їх функціональних завдань. Наприклад, завдання для досвідченого персоналу щодо навчання нових працівників необхідно виконувати з метою забезпечення взаємозамінності функцій у підрозділі. Це, у свою чергу, забезпечить безперервність виробничих процесів компанії. Такий взаємозв'язок з безпосередніми цілями і функціональними завданнями дозволяє працівнику «побачити більше» і сприймати це не як додаткове навантаження, а завдання в розрізі його повноважень і відповідальності.

РОЗДІЛ 2

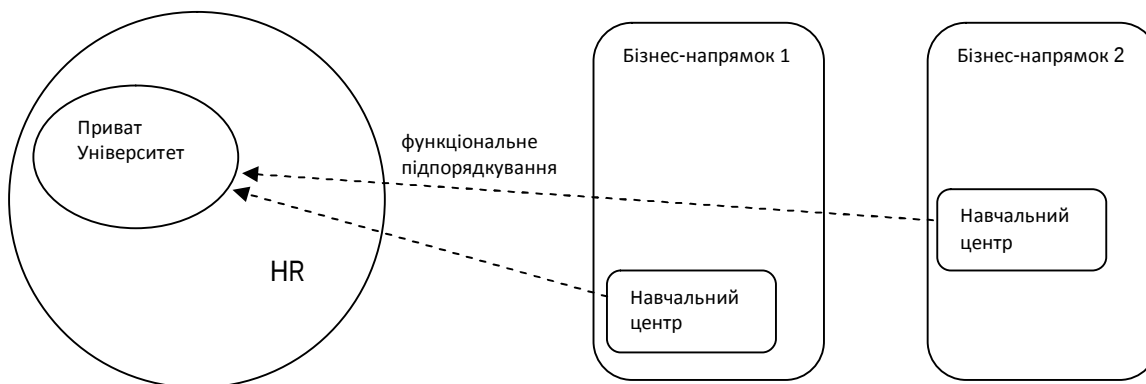
Інститут корпоративного тренера ПриватУніверситет



Знайомство з компанією «ПриватБанк»

ПриватБанк - комерційний банк, що розвивається найдинамічніше в Україні, і є одним із лідерів у рейтингу банків країни. Сьогодні питання навчання і розвитку персоналу в ПриватБанку координує ПриватУніверситет та Навчальні Центри. Навчальні Центри організовані в кожному бізнесі ПриватБанку (наприклад бізнес, що обслуговує юридичних осіб). Лінійно такий навчальний центр підпорядковується директору бізнес-напрямку, а функціонально – повинен уточнювати з ПриватУніверситетом програми та методи викладання. Кожен навчальний Центр відповідає за навчання персоналу професійних навичок в межах бізнесу. В кожному навчальному центрі працюють тренери – працівники банку, котрі викладають для молодших працівників. В свою чергу, ПриватУніверситет відповідає за координування роботи навчальних центрів, та за навчання менеджерів середньої і вищої ланки.

Цікавим є метод співпраці бізнес-напрямків та ПриватУніверситету. Кожен бізнес-напрямок платить ПриватУніверситету за навчальні програми (тренінги-семінари), які для них проводить корпоративний навчальний центр.



Вартість навчання визначена у внутрішніх ставках, що можуть відрізнятися в межах різних країн (варто згадати, що крім України ПриватБанк володіє активами у Росії, Грузії та Латвії). Існують основні обов'язкові програми, які має пройти кожен працівник, та додаткове навчання, яке замовляє бізнес-напрямок на свій розсуд. За таких умов змінюється акцент мотивації відвідувати навчання від ПриватУніверситету до бізнес-одиниці, тобто оплачуючи навчання групи, директор бізнес-структури зацікавлений у тому, щоб рівень відвідуваності навчальної програми був найвищий.

Унікальність моделі – інститут корпоративного тренера

В 2005 році ПриватБанк проголосив стратегію: кожен працівник банку – це продавець. Така стратегія вимагала побудови системного підходу до навчання персоналу комунікаційним та управлінським навичкам, а також вмінню продавати та обслуговувати клієнтів.

Система навчання і розвитку повинна була охопити весь персонал ПриватБанку (40,000 осіб у 2008 році). Обрахунок показав, що введення системи компетенцій та оцінки з використанням центрів оцінки (assessment center) вимагатиме 3000 осіб оцінювачів на весь банк та надзвичайно великий проміжок лише для визначення і укладення компетенцій для близько 5000 посад. За таких умов без раціонального використання внутрішніх ресурсів, побудова будь-якої моделі буде надзвичайно затратною.

Однією з особливих вимог до персоналу у ПриватБанку є те, що кожен керівник департаменту повинен бути тренером (тобто проводити не менше 2-ох одноденних тренінгів в квартал; частіше ніж 2 одноденних тренінги в місяць один тренер не проводить; зазвичай тренінги відбуваються у суботу).

Тренери Навчальних Центрів – це виключно працівники банку: окрім керівників департаментів тренінги проводять керівники відділів або, за бажанням, провідні фахівці. Тренери мають доступ до навчального матеріалу, що його використовували раніше та розробляють авторські програми відповідно до методичних карт, що описують головні елементи тренінгу, вимоги до матеріалу. Обов'язковою вимогою до кожного тренінгу – є визначення трьох ключових висновків/думок, що їх винесе слухач з тренінгу.

Тренери проходять спеціальне навчання та внутрішню сертифікацію (власне система внутрішньої сертифікації тренерів зараз знаходиться на пілотній стадії).

Навчання тренерів складає два тренінги в рік. Кожний наступний тренінг – це наступний етап удосконалення тренерського мистецтва. І якщо на старті існування навчальних центрів ПриватУніверситет запрошував тренінгові компанії для проведення тренінгу для тренерів, то сьогодні усі ці тренінги проводяться своїми силами.

Аналіз ефективності тренінгу визначається:

- за знаннями учасників навчання, в процесі того, як вони проходять внутрішнє обов'язкове тестування
- за формами зворотного зв'язку після тренінгу
- за внутрішніми електронними формами оцінки тренінгу, що їх заповнюють учасники тренінгу через 3-7 днів після тренінгу, коли емоційне навантаження після тренінгу спадає.

Тренера сертифікує ПриватУніверситет, який є неупередженим, оскільки тренери не підпорядковуються безпосередньо ПриватУніверситету (варто нагадати, що тренери працюють в бізнес-підрозділах та мають лінійного керівника і пов'язані з ПриватУніверситетом функціонально через Навчальні Центри бізнес-підрозділу).

Під час сертифікації, що відбувається саме на тренінгу для тренерів, головну увагу звертають на:

- знання банківського продукту
- навички презентації, а особливо вміння чути групу

Тренери проводять міні-тренінги в межах своєї групи, а представники ПриватУніверситету, які присутні на цих міні-тренінгах дають професійну оцінку тренеру.

РОЗДІЛ 3

Задоволення потреб компанії і потреб ринку: інтеграція внутрішніх і зовнішніх навчань

Компанія «SoftServe»



Знайомство з компанією «SoftServe» - HR система

Компанія SoftServe – найбільша в Україні та одна із найбільших у Східній Європі компаній в галузі розробки програмного забезпечення та консалтингу. Кількість працівників компанії на сьогодні перевищує 1000 чоловік.

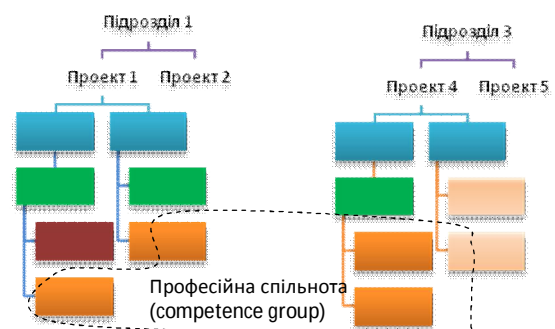
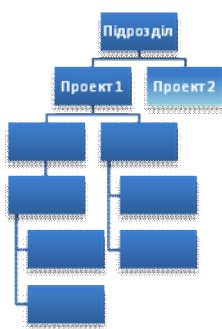
SoftServe – перша українська IT компанія, котра створила свій навчальний центр «SoftServe University»

Близько 140 людей в рік відбираються і проходять 3-місячний тренінг – навчання. Заняття відбуваються 5 разів на тиждень 1,5 години в день. Важливим елементом успіху є 3 – 4 год самостійної чи командної практичної роботи. Слухачі вивчають теорію, закріплюють навички на практиці та виконують індивідуальні проекти під керівництвом досвідчених працівників компанії. 80-90% тих, хто пройшов курси, потрапляє на роботу у компанію.

Після того, як працівника прийняли на роботу, він потрапляє у «професійну спільноту» (competence group) відповідно до свого функціонального напрямку. Кожна спільнота координує свій професійний напрямок в навчанні: обмін знаннями і досвідом, підтримка і допомога у вирішенні проблем, проведення оцінки знань (тестування). Кожна спільнота охоплює 5 офісів по всій території України. Спільноти реалізують свою діяльність за допомогою «живих» зустрічей, відео-конференцій та використовуючи можливості інтранету.

Проектна структура компанії

Кольори відображають спільні функціональні знання і навички. За таким принципом можна умовно зобразити механізм формування «професійних спільнот» між різними проектами



3 етапи розвитку працівника у спільноті:

- Особистий та професійний розвиток
- особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії
- особистий та професійний розвиток + розвиток інших працівників компанії + участь і підтримка аналогічної спільноти за межами компанії (або створення такої спільноти, якщо мова програмування, наприклад, є унікальна)

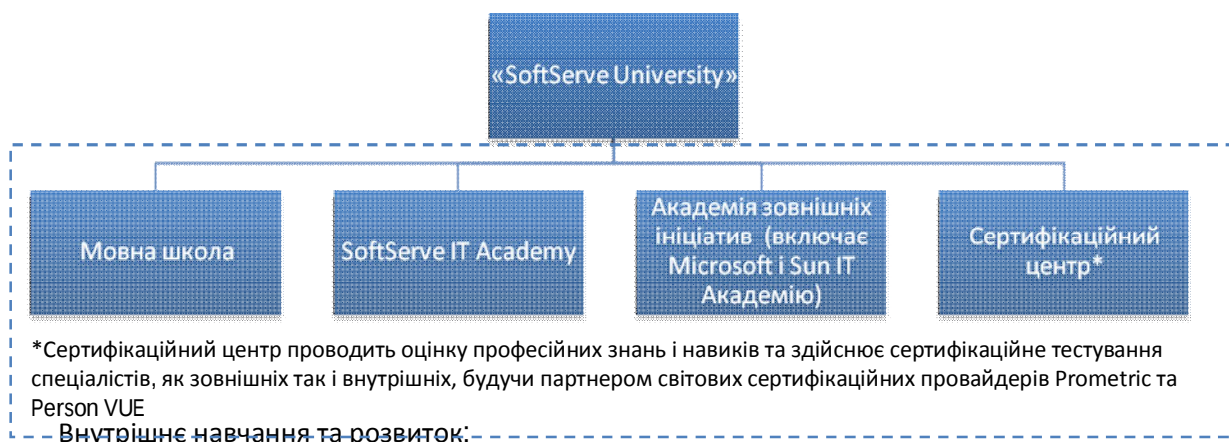
Окрім навчання в рамках розвитку компетенцій, у компанії виникають і поточні потреби, що вимагають додаткових навчальних програм. Керівник підрозділу може замовити додаткове навчання для своїх підлеглих у «SoftServe University», заповнивши для цього спеціальну форму. Для уникнення непорозумінь, керівник заповнює поле, що описує бізнес-проблему, яку

необхідно вирішити, визначає цілі навчальної події та очікуваний результат, описує профіль учасників, визначає дату та можливого тренера. Для програм, що складають понад 8 годин та охоплюють працівників із різних розробницьких центрів створюється документ, метою якого є описати організаційну модель навчання та необхідні ресурси, що включають не тільки вартість тренерських годин, але й витрати на відрядження, організацію перерв на каву/чай, обіди, матеріали.

Унікальність моделі – інтеграція зовнішнього і внутрішнього навчання

Структура «SoftServe University», була сформована таким чином, щоб здійснювати досягнення головних цілей компанії інтегруючи можливості зовнішнього і внутрішнього навчання різних форм, а також забезпечувати повний цикл навчання працівників компанії на всіх рівнях. Повний цикл навчання охоплює:

- визначення потреби у навчанні (HR відділом відповідно до моделі компетенцій)
- визначення формату та проведення навчання
- підтвердження рівня ефективності навчання та професійних знань і навичок шляхом проходження іспитів у сертифікаційному центрі



Внутрішнє навчання та розвиток:

- «SoftServe IT Academy» - це понад 5000 студенто-годин в рік
- мовна школа (300 студентів, 15 викладачів)
Програми «SoftServe IT Academy» і мовної школи є ліцензовані головним управлінням освіти і науки у Львівській обласній державній адміністрації
- адаптовані зовнішні програми до внутрішніх потреб, що є розроблені та ліцензовані провідними IT компаніями.
Доступ та використання цих програм здійснюється завдяки членству Microsoft IT Academy, Sun Academy, Learning Solutions. Членство забезпечується в межах підрозділу тренінг - центру – “ Академія зовнішніх ініціатив”
- самоосвіта та вдосконалення за допомогою електронних (e-learning) курсів, on – line тренінгів, семінарів, вебінарів, участь у конференціях, професійних змаганнях

Академія зовнішніх ініціатив бере участь та проводить події, присвячені питанням професійного розвитку, що дає можливість спеціалістам компанії піднімати рівень кваліфікації, як у ролі учасника так і доповідача – експерта чи консультанта.

РОЗДІЛ 4

Простота моделі

Фокстрот.Техніка для дому



Знайомство з компанією «Фокстрот. Техніка для дому»

Найбільша в Україні мережа магазинів продажу побутової техніки «Фокстрот», визначила для себе одну ключову компетенцію і кристалізувала цінності, які визначають напрямок розвитку персоналу. Такий простий підхід до навчання і розвитку персоналу дозволяє забезпечити потреби компанії. Окрім ключової компетенції, існує перелік менеджмент стандартів і навчання щодо знання товару. Такими трьома елементами можна описати усю систему.

Компанія «Фокстрот. Техніка для дому» була заснована 1 вересня в 1994 році і на сьогодні є безумовним лідером українського ринку з гуртового та роздрібного продажу аудіо-, відео-, побутової техніки та електроніки в мережевому сегменті. Станом на 19 серпня 2008 року торгова мережа "Фокстрот. Техніка для дому" включає 213 магазинів. З них - 210 в 103 обласних та районних центрах України, загальна торгова площа складає 157 809 кв. м. В 2007 році компанія вийшла на міжнародну арену і тепер представлена в Молдові. З липня 2008 року у Молдові відкрито 3 супермаркети електроніки "Фокстрот" в Кишиневі та Бельцях. На ринку роздрібу компанія займає більше ніж 20% в Україні й 10% у Молдові. Плановий ріст бізнесу - в Україні 27% і 60% у Молдові. Кількість магазинів торгівельних мереж Групи компаній "ФОКСТРОТ" - 326 (за станом на 22.08): "Фокстрот. Техніка для дому" - 213 "Foxmart" - 31 "Фокстрот. Цифрова техніка" - 15 (план - 25) "Техношара" 14.

Унікальність моделі

Модель навчання і розвитку персоналу компанії Фокстрот координується службою розвитку персоналу. Важливо зауважити, що функція управління персоналом представлена службами мотивації і корпоративної культури, набору і атестації, розвитку персоналу і, що важливо, службою оптимізації бізнес-процесів. Така структура функції управління відображає чітке бізнес-фокусування HR відділу. Фокус бізнес-моделі «продажу» чітко відображені у моделі навчання і розвитку персоналу:

- технічне навчання: розробка і впровадження методичних посібників за 40 основними групами товарів, визнаних навіть конкурентами, адже на ринку роздрібного продажу побутової техніки такої документації просто нема. Оновлення посібників відбувається щорічно;
- проведення тренінгів з трьох ключових напрямків: знання товару, вміння продавати, розвиток менеджерських навиків. В головному офісі працюють провідні тренери, які розробляють тренінги та передають їх у регіони, де працюють 10 тренерів (в кожному регіоні). Тренери в регіонах – це найкращі продавці, які виявили згоду стати корпоративними тренерами та пройшли підготовку/навчання за напрямком «тренерське мистецтво». За останній рік навчання пройшло понад 350 навчальних груп
- проведення тренінгів для адміністративного персоналу силами провідних тренерів (близько 200 груп щорічно)

- організація семінарів виробників відбувається централізовано у головному офісі. Щорічно проводиться понад 1700 таких семінарів.
- дистанційне навчання: ведучі тренери та спеціалісти розробляють спеціальні навчальні посібники і готують матеріал, який кожен працівник повинен вивчити для успішного виконання своїх обов'язків. За результатами дистанційного навчання працівники проходять іспити (так само дистанційно), що впливають на результати планової оцінки діяльності
- програма «таємний покупець»: класично використовується для оцінки виконання стандартів обслуговування клієнтів; в компанії Фокстрот використовується як інструмент для навчання і розвитку (детальніше про модифікації програми «таємний покупець» у наступному розділі)

Простота моделі також притаманна ПриватБанку, в якому визначено одну ключову компетенцію, так саму, як і в компанії Фокстрот - продаж

РОЗДІЛ 5

Місце оцінки у моделі навчання і розвитку персоналу

Немає оцінки – немає навчання



В процесі дослідження ми зрозуміли, що результати дослідження будуть неповними, якщо не представити хоча б декілька моделей оцінки, щоб показати, як саме оцінка персоналу в компаніях взаємопов'язана з моделлю навчання і розвитку. Уважний читач помітив, що опис системи оцінки у корпорації *Артеріум* був вплетений у вище викладений матеріал. Нам лише залишається висвітлити досвід трьох компаній: *SoftServe*, *Приватбанк* та *Фокстрот*.

В компанії *SoftServe* навчальні плани складаються в результаті оцінки персоналу, яка включає:

- оцінку виконання (оцінка основних компетенцій (core competencies) і функціональних компетенцій)
- визначення рівня володіння іноземною мовою (тестується в мовній школі)
- додатковий критерій (вибирається відповідно до професійної спільноти (competence group), до якої входить працівник, і може складатися з внутрішнього тестування та проходження сертифікаційних іспитів зовнішніх вендорів, таких як Project Management Institute, Microsoft, Sun, Cisco)

В результаті працівник набирає певну кількість балів по кожній складовій і відповідно до того, якої кількості балів, в якій складовій не вистарчає до переходу на наступний кар'єрний щабель, визначається тематика і формат навчання. За результатами

проведення оцінки персоналу складається навчальний план, формуються навчальні групи, для яких організовується і проводиться навчання у «SoftServe University».

Ми обіцяли пояснити, як в компанії *Фокстрот* інструмент оцінки використовується як інструмент навчання і розвитку.

«Таємний покупець» (*mystery shopping*) - відомий підхід до оцінки роботи продавців-консультантів, та інших категорій персоналу, що безпосередньо контактують з клієнтом, в компанії Фокстрот переорієнтований з інструменту оцінки в інструмент розвитку. Компанією був розроблений профіль сервісу - описано норми і стандарти обслуговування. Кожен працівник компанії ознайомлюється з цими нормами завершення двохтижневого курсу вивчення стандартів обслуговування і вивчення товарів, проходить іспит. Тільки після успішного проходження іспиту, працівника допускають до обслуговування клієнтів. І вже після цього працівника оцінюють за програмою «таємний покупець». Результати оцінки - індивідуальні та доступні директору магазину, в якому працює працівник. В компанії визначено, що результати оцінки за програмою «таємний покупець» є основою для розмови директора магазину з працівниками з питання подальшого розвитку напрямку. Програма виконує частково роль оціночної, однак перетворена з суто оціночної на таку, що сприймається як інструмент навчання і розвитку. Введення такої системи, що обслуговується зовнішнім провайдером, вимагала значних зусиль (компанія Фокстрот вже довгий час працює з однією компанією, що проводить програму «таємний покупець» в мережі). Спочатку програма сприймалася насторожено і багато-хто відмовлявся від врахування результатів програми. Змінити все допомогли цифри і коректний підхід: після того, як було представлено 10 кращих і 10 гірших магазинів за результатами програми «таємний покупець», а потім проведено кореляцію між результатами оцінки та рівнем продажу, директори зрозуміли, що результати «таємного покупця» необхідно використовувати для того, щоб знаходити слабкі місця та фактори, що обмежують або знижують рівні продажу.

На сьогодні результати оцінки напряму та суттєво впливають на заробітну платню по всій вертикалі роздрібної торгівлі. Показники є найкращими на теренах східної Європи. У сприйнятті бренду з'явився пункт «мережа із якісним обслуговуванням».

Модель навчання передбачає серію тренінгів для різних кваліфікаційних рівнів, відповідно до компетенцій. Варто зауважити, що компетенції визначені ключовими для працівників компанії повністю корелюють з цінностями компанії. Тобто можна сказати, що сама структура навчання визначена цінностями компанії і можна провести безпосередній зв'язок між успішними практиками і дотриманням усіх цінностей. В результаті, дотримання цінностей компанії підсилює систему навчання і розвитку, що в свою чергу позитивно впливає на результати продажу.

Оцінка ефективності роботи магазину є рівень продажу.

Оцінка персоналу, що потім вплине на навчання і розвиток, відбувається за двома показниками:

- оцінка рівня знань товарів
- результати «таємного покупця» (вміння продавати/обслуговувати клієнта)

Цікавим є також факт, що оцінка ефективності роботи напрямку персоналу, відповідно і служб, в яку входить служба навчання, проводиться за двома ключовими показниками, що відображають ефективність роботи напрямку персоналу в рамках усієї компанії. І обидва ці показники є надзвичайно близькі менеджерам з персоналу, прості і були вибрані за роки досвіду використання різних показників:

- показник, що повинен знижуватися – це відношення затрат на персонал до обороту компанії
- показник, що повинен рости – це відношення обороту компанії до чисельності персоналу

Для оцінки результатів системи навчання показники «таємного покупця» практично не використовуються, адже навчальні групи можуть формуватися з працівників різних магазинів і постійно відслідковувати ефективність тренера через аналіз показників тисяч працівників є складно. Ефективність тренінгів і якість проведення тренінгів оцінюється внутрішньо напрямком персоналу.

Як і навчання та розвиток персоналу, цей елемент управління людськими ресурсами *ПриватБанку* необхідно було змодельовати так, щоб він був якомога простішим. Виходячи з того, що головною стратегією компанії був і залишається продаж, була розроблена система рейтингування. Залежно від обсягу та видів продажу, кожному працівнику нараховувалися бонуси. Відповідно до цих бонусів відбувалося рейтингування працівників. У *ПриватБанку* визначено: якщо за рейтингом працівник двічі потрапляє у 3% гірших, то його очікує звільнення.

По-перше, цей підхід використаний при розробці системи наставництва, що її зараз стартує *ПриватУніверситет*. Система полягає у тому, що кращі 3% стають наставниками гірших 3%. Як премія, наставники отримують 50% від зростання рівня бонусу їх підлеглих.

Варто зауважити, що бонусна система зав'язана на програмі «бонус+» в межах якої працівник може використати бонуси в мережі закладів-партнерів програми.

Обов'язок кожного продавати надзвичайно міцно вплетений в життя працівників *ПриватБанку*. Марія Безлепкіна встигла подати мені кредитну карточку за час нашої співбесіди.

Окрім такої системи оцінки за бонусами, кожен працівник повинен пройти набір обов'язкових тестів, закладених у систему дистанційного навчання. Результати тестування використовуються для:

- оцінки ефективності роботи тренерів, тобто чим вищі бали їх слухачів – тим вищий професійний рівень тренера
- комплексної оцінки працівника – при прийнятті рішення про переведення працівника на іншу посаду кожен менеджер отримує результати його тестування та інформацію про місце працівника у рейтингу

Для себе *ПриватУніверситет* показниками ефективності визначив

- % виконання навчальних програм
- оцінювальні форми зворотного зв'язку