



**АНАСТАСИЯ ВИШНЕВСКАЯ**

Бизнес-тренер, консультант  
Бизнес Школа LERNER

+7 (495) 776-82-13  
vishnevskay@lerner.ru  
www.lerner.ru/team/221  
www.ru.linkedin.com/pub/  
anastasiavishnevskaya/0/461/31

#### ОБРАЗОВАНИЕ

- Бакалавр Экономики (МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет);
- Магистр Экономики (University of Virginia, Department of Economics, USA).

#### ОПЫТ РАБОТЫ

- Преподаватель (University of Virginia; НИИ ГУ ВШЭ, кафедра «Экономики и финансов фирмы»);
- Бизнес-тренер, консультант.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

Автор курсов: «Сбалансированная Система Показателей», «Финансовое моделирование», «Моделирование бизнес-процессов», методических рекомендаций по целевому программированию в бюджетировании.

#### ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Финансы, бюджетирование, стратегическое планирование, бизнес-процессы.

#### ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Специалисты по стандартам обучения, бизнес-тренеры хард дисциплин.

#### БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ

Открытые программы для физических и юридических лиц в рамках ценностно-ориентированного управления знаниями (VBKM).



ТЕМА НОМЕРА

# Российские и международные стандарты качества обучения персонала

*Развитие корпоративного обучения, изначально носившее спорадический характер, постепенно формализуется, а значит, всё громче звучит слово «стандарты». Мы задались вопросом: а насколько российский рынок готов к внедрению единых стандартов, что для этого делается или не делается и есть ли международные стандарты, которые могут служить для нас ориентиром?*

*В связи с поставленным вопросом мы разбили наш анализ на две части. В первой мы постарались понять, что мешает стандартизации российского рынка корпоративного обучения в данный исторический момент. Во второй части мы попытались кратко рассмотреть лучшие практики на международном рынке, в первую очередь претендующие на превращение в стандарт.*

## СТАНДАРТЫ И ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В РОССИИ

Корпоративное обучение в России уже давно стало абсолютно привычным – даже небольшие компании поняли, что затраты в этой области приносят пользу. С другой стороны, подавляющее большинство компаний до сих пор видят в этом только затраты, а не инвестиции, отчасти потому, что финансовые стандарты не позволяют рассматривать сотрудников в качестве объекта для инвестиций.

В то же время, сама по себе отрасль в России имеет достаточно большой объём – средняя компания тратит на внешнее очное обучение десятки миллионов рублей в год. Анализируя кажущуюся зрелой область очного обучения в корпоративном формате, не удаётся определить сколько-нибудь единых стандартов в ней.

Во-первых, в России не создано пока ассоциации масштаба CIPD или ASTD. По факту, это означает свободу в использовании любых материалов для обучения, любых подходов к тренингам и отсутствие регулирования формальных профессиональных требований к тренерам.

Во-вторых, сами тренеры пока не очень заинтересованы в создании стандартов своей деятельности. Достаточно количество тренеров приходят в профессию ввиду тех лежащих на поверхности плюсов, которые они так ценят – отсутствие потребности посещения офиса, творческое наполнение, общение с различными аудиториями в различных компаниях. Создание стандартов могло бы существенно ограничить доступ к профессии многим, особенно тем, которые пришли в эту область «на время», так как не смогли найти постоянную работу вместо той, которую они покинули по различным причинам.

В-третьих, стандарты в этой области в мире только начинают формироваться, при этом само обучение давно перестало быть доминирующим элементом и заняло свою нишу, которая лежит в наименьшей части формулы 70-20-10. Компании снижают долю очного обучения за счёт повышения интереса к дистанционному, а также к индивидуальному развитию на базе коучинга для руководителей.

В качестве примера, хотелось бы обсудить реальную ситуацию, которая является достаточно типичной для нашего рынка. По результатам одного из последних проектов были сделаны определённые выводы, которые в целом согласуются с тем, что обсуждается в среде тренеров и тренинговых компаний.

Проект проводился для небольшой дочерней компании одного из известнейших международных финансовых институтов в России и представлял собой диагностику подходов, процессов и систем в области обучения и развития с фокусом на диагностику очного обучения.



**ПАВЕЛ ЧАРНЫЙ**

Консультант в области  
организационного развития, коуч  
Value Drivers International

+7 (985) 768-77-07  
pc@valuedrivers.ru  
www.ru.linkedin.com/pub/pcharny

#### ОБРАЗОВАНИЕ

- Психология (Московский Городской Психолого-Педагогический Университет);
- Информационные Системы в Экономике (Академия Народного Хозяйства при Правительстве РФ).

#### ОПЫТ РАБОТЫ

- Консультант международных компаний в области управленческого консультирования;
- Бизнес-контролер банковской группы Топ-30 РФ.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

- Оптимизация бизнес-процессов в крупных компаниях банковской и розничной отраслей;
- Коучинг руководителей высшего и среднего звена международных и российских компаний.

#### ОБЛАСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Организационное развитие, организационное проектирование, управление талантами, управление преемственностью лидеров.

#### ОБЛАСТЬ КОММУНИКАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ

Специалисты в области социологических и социопсихологических исследований и построения аналитических систем.

#### БЛИЖАЙШИЕ ПЛАНЫ

Оптимизация систем развития и обучения в российских представительствах зарубежных компаний.

Учитывая, что международная компания вышла на российский рынок сравнительно недавно, мы не ожидали высокого уровня зрелости в области обучения и развития изначально. В то же время, были определённые ожидания, связанные с тем, что материнская компания не только является достаточно известной, но и занимает на своём родном рынке лидирующее место в своей индустрии.

**Результаты диагностики** можно сформулировать в нескольких выводах, в частности:

**1. Большое количество тренинговых провайдеров.** Компания использовала более десятка провайдеров, при этом некоторые предлагали лишь одну программу, а некоторые были задействованы в более чем пяти. Эта частая ситуация связана с тем, что компаниям предлагают типовые программы, не покрывающие полный спектр потребностей. Кроме того, это обеспечивает некоторую «отказоустойчивость», то есть возможность давления на несговорчивых провайдеров по цене, срокам и качеству и возможность быстрой замены одного провайдера другим.

**2. Отсутствие даже простейшего внутреннего описания программы.** Каждый провайдер тренинговых услуг создает описание в своем формате, указывая только те факторы и только ту информацию, которые показывают его в выгодном свете. С точки зрения провайдера, это снижает возможность сравнимости программ разных провайдеров, что при большом количестве провайдеров существенно затрудняет выбор. Это также затрудняет понимание, развитие каких именно навыков, передачу каких именно знаний и влияние на какие конкретно установки обеспечивает определённая программа.

**3. Неполная проработка связи программы обучения с внутренней имеющейся глобальной моделью компетенций.** Это означает, что развитие сотрудников не было, по сути, обеспечено в нужной компании области, что повышало риски нецелевого расходования средств компании.

**4. Отсутствие анализа распределения обучения.** Подобный анализ позволяет понять, насколько эффективно распределяется обучение среди условных групп внутри компании и какие из групп являются целевыми. Другими словами, стратегия в области очного обучения, являющаяся частью стратегии управления талантами, позволяет оптимизировать расходы на очное обучение и фокусировать их именно там, где они наиболее ценны и востребованы.

**5. Неэффективное взаимодействие со стороны тренинговых провайдеров.** Нежелание ни маститых зубров обучения, ни относительно неизвестных провайдеров работать над согласованием целей (не содержания) тренинговой программы совместно с компанией было встречено нами с большим удивлением. Кроме того, многие провайдеры рассматривали свои программы как лекции, без понимания, что тренинг включает в себя еще и передачу реальных навыков и влияние на ценности и установки участников.

**6. Минимальность оценки эффективности обучения.** Многие компании в России не выходят за пределы первого уровня модели Киркпатрика, ограничиваясь сбором анкет обратной связи и их простейшим дальнейшим анализом. Такая практика приводит к фокусу на тренере больше, чем на тренинговой компании, и уничтожает бренд тренинговой компании в глазах клиентов. С одной стороны, это помогает тренинговым компаниям понять, кого из своих сотрудников-тренеров имеет смысл удерживать, с другой стороны, далеко не все компании имеют наёмных тренеров в штате, а предпочитают договора временного найма или взаимодействия с ИП. Это ведёт к снижению расходов, но известно, что из двух основных стратегий повышения качества и снижения расходов вторая стратегия является куда более легко копируемой и в конечном итоге чаще проигрышной.

Существующая ситуация явилась следствием факторов, присущих всей отрасли в целом, причём, замечу, не только в России.

Перед тем, как обсудить рынок обучения в РФ, хотелось бы привести цифры, которые помогут понять важность и размер отрасли очного бизнес-образования в развитой бизнес-среде – США. С 2007 по 2012 гг. размер рынка внешнего корпоративного обучения в США варьировался от 52,2 млрд. долл. США (2009) до 59,7 млрд. долл. США (2011) по оценке журнала “Training Magazine”. При этом доля очного обучения была 66% в 2006 году, по данным того же самого исследования, то есть две трети всего обучения в целом. Скорее всего, доля снижалась, так как онлайн-обучение быстро вытесняет очное за счёт снижения затрат и большего удобства для всех

сторон, в то же время, существует большое количество тренинговых программ, которые будут проводиться очно и в будущем, так как направлены на повышение эффективности навыков очного взаимодействия.

По данным РБК, объём рынка бизнес-образования в 2004 году в РФ был около 200 млн. долл. США, то есть примерно в 200 раз меньше, чем в США. В 2012 году, по данным того же РБК, объём рынка был уже 2 млрд. долл. США, то есть вырос за эти 8 лет на порядок. В то же время, объём рынка всё равно остаётся существенно меньше американского, отчасти, по причинам, связанным со зрелостью самого рынка, отчасти по причинам, связанным с разницей в отношении к очному бизнес-образованию в разных странах и культурах.

Хотелось бы описать российский рынок с двух сторон – со стороны заказчика и со стороны представителей услуг. Для начала приведём перечень типов **заказчиков тренинговых услуг**:

1. **Крупные российские корпорации.** Фокусируются на массовом обучении сотрудников среднего и младшего звена, в первую очередь – повышении лояльности к бренду работодателя, а также передаче навыков работы в конкретной корпоративной культуре.
2. **Средние российские компании.** Сфокусированы на обучении чему угодно по остаточному принципу формирования тренингового бюджета. Выбирают провайдеров и тренинги по критериям «чем дешевле – тем лучше».
3. **Крупные западные корпорации с производством в России.** Копируют свои процессы, в том числе в области обучения из других стран (в первую очередь, согласно стандартам штаб-квартиры). Это приводит к существенному разрыву между реальным и предполагаемым восприятием обучения локальным персоналом в силу кросс-культурных различий.
4. **Небольшие офисы западных компаний.** Используют свои глобальные контракты для обучения локальных сотрудников у местных офисов глобальных провайдеров, так как не обладают существенными бюджетами, а ещё чаще – возможностью выбора провайдеров на локальном уровне.
5. **Все остальные** – очное обучение есть далеко не в любых компаниях, при этом фокусироваться на данной категории достаточно сложно ввиду незначительности влияния на рынок обучения.

**Провайдеры тренинговых услуг** могут быть описаны следующим образом:

1. **Крупные международные компании,** как правило, с глобальным присутствием и едиными стандартами.
2. **Международные компании без единых стандартов** – все программы (или их подавляющее большинство) разработаны локальными специалистами или самими тренерами.
3. **Известные российские компании, созданные известными тренерами** и, по сути, представляющие бренд этих тренеров. Программы разработаны тренерами, которые и ведут их.
4. **Небольшие компании,** состоящие из одного-двух бывших сотрудников компаний из предыдущих категорий – как правило, клиентских менеджеров или тренеров с предпринимательскими способностями. Тренинги разрабатываются один раз для клиентов, с которыми они уже привыкли работать, тренерами, которые не хотят взаимодействовать с клиентом напрямую и нести предпринимательские риски.
5. **Индивидуальные тренеры, работающие чаще всего как ИП** по временному договору с компаниями всех предыдущих категорий.
6. **Индивидуальные тренеры, которые являются, по сути, «мотивационными спикерами»** и призваны больше влиять на установки аудитории, чем передавать конкретные навыки и знания.

С учётом того, что рынок очного обучения растёт достаточно активно, проблемы, присущие рынку на уровне старта, при процессах низкого уровня зрелости у обеих сторон, имеют тенденцию расти и становиться весьма значимыми, принося существенные риски для успешности проектов в области очного обучения.

## **Проблемами, присущими рынку на уровне старта**, можно считать следующие:

**1. Недостаточное понимание сути самого очного бизнес-обучения представителями, как заказчика, так и провайдера.** Обучение само по себе не гарантирует ни повышения уровня знаний, ни повышения скорости работы за счёт приобретенных навыков, ни создания более лояльных групп сотрудников – всё это возможно лишь при определенных условиях, которые слишком часто игнорируются участниками рынка.

**2. Непонимание того, что обучение может быть эффективным для развития компании и может приносить конкретный финансовый эффект**, будучи совмещённым с эффективными внутренними процессами и эффективной бизнес-стратегией. В знаменитом исследовании Лори Басси, которое она провела в начале 2000х годов, говорится о том, что портфель из акций компаний, которые делают существенные инвестиции в обучение, может приносить доходность на 4 процента выше индекса S&P, что достаточно сложно даже для успешных менеджеров фондов.

**3. Неэффективное распределение ролей.** Достаточно частой является ситуация, когда проведением и разработкой тренинга занимается один и тот же человек, особенно это заметно в небольших компаниях, которые не имеют средств содержать отдельных разработчиков тренингов. В то же время, для развитых рынков это, скорее, нонсенс, так как профессия дизайнер инструкций (Instructional designer) является нормой в компаниях, разрабатывающих тренинги. На запрос “instructional designer” крупнейший в мире портал по поиску работы выдаёт около 70 вакансий, в то время, как HH.ru – всего лишь одну, и ту – в области высшего образования. При запросе «проектирование тренингов» вакансий выдаётся больше, однако все они относятся к позиции «тренинг-менеджер». И вот тут и кроется проблема: любой профессиональный психолог знает, что личностные характеристики, желательные для эффективной работы в области разработки тренинга, отличаются от тех, которые требуются для его проведения. Более того, они отличаются от тех, которые требуются для организации процесса обучения.

**4. Проведение очного обучения там, где это неэффективно.** Некоторые компании обучают продуктам и услугам компании в очном формате, не задумываясь о том, что перевод этого обучения в электронный формат сделает его более удобным и экономически эффективным, не говоря уже о том, что оценка знаний, полученных на тренинге, в электронном виде представляется более логичной и контролируемой.

**5. Неструктурированность руководителей по обучению и развитию.** Редкий сотрудник на должности руководителя обучения и развития видит ситуацию в формате “вид сверху”. Назначение тренингов происходит по инициативе самих сотрудников или их руководителей – и вся задача сотрудников отдела обучения состоит в определении факта наличия средств на обучение, выборе провайдера и администрировании факта посещения, в то время как понимание того, как обучение влияет на финансовые результаты сотрудника на текущем месте и с точки зрения будущих карьерных перемещений, является ключевым для определения направлений обучения и развития.

**6. Недостаточная гибкость провайдеров в области обучения.** Компании, которые разработали тренинг один раз, обладают понятным желанием продать его с минимальной доработкой как можно больше в будущем. При этом баланс между минимумом доработки и наличием ценности для потенциального клиента соблюдается далеко не всегда.

**7. Отсутствие или минимальное наличие оценки эффективности тренинга.** Даже через 10 или 20 лет обучения в школе или ВУЗе мы интуитивно понимаем, что было полезно для нас при обучении, а что нет. Но даже такой подход в корпоративном формате недостаточен, так как в нём полностью отсутствует системность и последовательность, а также объективность оценки. Большинство компаний оценивают эффект от обучения по листам обратной связи, то есть на самом первом уровне модели Киркпатрика. Даже те, которые проводят ежегодную оценку по компетенциям, практически не соединяют результат оценки с эффектом от обучения.

**8. Отсутствие целей на первом или втором уровне дерева показателей эффективности**, относящихся к потенциалу сотрудников. Проведённый автором опрос сотрудников нескольких десятков компаний показал, что практически ни одна компания из опрошенных не имеет на верхних двух уровнях целей, относящихся к развитию персонала. Это указывает, помимо очевидного разрыва в дереве целей, на непонимание того, как достигаются результаты в бизнесе, особенно в отраслях предоставления услуг, причём как на рынке B2B, так и на рынке B2C. В самом лучшем случае, показателями является процент обученных сотрудников или бюджет обучения и развития, в который необходимо уложиться.

**9. Отсутствие профилей должностей для сотрудников, описанных в терминах компетенций и/или игнорирование их при подборе.** Это приводит к тому, что компании создают внутри себя ситуации, когда на одном уровне или на одинаковых позициях сотрудники обладают различными компетенциями. Оценка сотрудников в таких ситуациях необходима для понимания реальной ситуации, так как обучение будет назначаться практически на индивидуальном уровне. Это затруднит создание групп для очного обучения и приведёт к неэффективному расходованию времени сотрудников отделов обучения и развития.

Все эти проблемы наносят непоправимый ущерб репутациям компаний по обе стороны рынка корпоративного очного обучения. Для того чтобы снизить риски неэффективности обучения, компаниям желательно понять, что же именно они хотят получить в результате обучения и какой результат будет иметь положительное влияние на бизнес их компаний.

В первую очередь, желательно создать управляемую среду обучения и развития, что характеризуется невысоким количеством партнерских организаций, предоставляющих услуги обучения.

Желательно создать аналитическую систему, которая на базе простейших форм в MS Excel может показать, как именно были израсходованы средства на обучение и поможет сделать выводы и принять решения для дальнейших распределений бюджета. По личному опыту автора, в небольших и средних организациях срок создания такой системы варьируется от недели до нескольких месяцев. Для более продвинутых организаций имеет смысл рассмотреть возможность создания отчетности в области обучения по международным стандартам (к примеру, TDRp).

Более того, имеет смысл проводить внутренний или внешний сравнительный анализ показателей в области обучения. К примеру, по данным компании Bersin (в настоящее время – подразделение глобальной консалтинговой компании Deloitte), пропорция сотрудников в подразделениях обучения и развития в США к общему количеству сотрудников равно примерно 5.2 на 1000, а в ведущих компаниях (добивающихся высоких результатов в области обучения) – примерно 4.3 на 1000, при этом вторые тратят на обучение одного сотрудника в среднем 1020 долл. США при среднем значении в целом, равным 800 долл. США. Кроме того, количество часов, которые компании тратят на создание материала для проведения одного часа очной тренинговой программы, равно примерно 43, а для создания тренинговой программы в электронном формате – 79 для неинтерактивных программ и 184 для интерактивных программ (Чапман, 2010). Использование правильных факторов и данных позволяет оптимизировать систему обучения и получать более эффективные результаты от деятельности задействованных в области обучения и развития сотрудников.

Крайне важно оценивать не только конкретных тренеров, но и компании, предоставляющие услуги в области бизнес-обучения. Это позволяет выбирать тех провайдеров, которым важно долгосрочное сотрудничество в области обучения, и отделять их от тех, которые фокусируются на максимизации прибыли в краткосрочной перспективе.

В конце концов, те компании, которые рассматривают обучение сотрудников не как процесс сам по себе, а как деятельность, направленную на повышение (даже не на достижение!) результатов деятельности всей органи-

Во-вторых, отношения должны действительно быть партнёрскими, что предполагает реакцию провайдера на замечания со стороны клиента и погружение обеих сторон в ключевые проблемы.

В-третьих, необходимо разделение ролей дизайнера/разработчика программ, тренера и менеджера по обучению. В случае, когда нет возможности брать сотрудника в штат, имеет смысл прибегнуть к аутсорсингу, но не нагружать сотрудника функциями, которые он будет выполнять заведомо некачественно.

заций, будут выигрывать в долгосрочной перспективе. Для этого необходимо, чтобы развитие и обучение было частью стратегии компании в целом, а сотрудники отделов развития и обучения рассматривались как партнёры, а не как причина дополнительных расходов компании в сложное время.

Уже сейчас происходит трансформация тех компаний, которые не придавали значения обучению в прошлом. И хотя таких компаний всё ещё немного, именно они являются причиной развития рынка обучения в России.

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ: WORK IN PROGRESS

На данный момент не существует единых международных стандартов, безоговорочно принятых хотя бы лидерами индустрии. Однако появление организаций, подобных уже упомянутой ASTD или Международному Совету по Стандартам Тренинга, Результативности и Инструктажа (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction, *ibstpi*®), вселяет надежду на то, что в скором времени мы будем свидетелями кодификации норм и правил проведения основных процедур обучения и оценки персонала на международном уровне.

IBSTPI – организация некоммерческая, её задачей является предоставление помощи участникам профессионального сообщества в выработке соответствующих стандартов. Совет состоит из 15 высокоуважаемых профессионалов индустрии, занимающихся передовыми исследованиями и разработкой стандартов, компетенций, продуктов и услуг. Состав членов Совета отражает интересы университетов, государственных учреждений, бизнеса и консультационных организаций. В последние годы всё чаще привлекаются эксперты международного уровня из таких стран как Австралия, Канада, Чили, Франция, Индия, Израиль, Япония, Испания и США.

Основной фокус исследовательской деятельности *ibstpi*® – тренерские стандарты, стандарты компетенций, стандарты результативности обучения, стандарты дизайна обучающих программ. Также они проводят аттестацию существующих практик – и, в случае успеха, присваивают материалам категории RiM (“Recognized *ibstpi*®

Materials”), своего рода знак качества. Как все подобные организации, ibstri® даёт консультации, проводит семинары, вебинары, форумы и прочее. Доступны публикации по теме, к которым может быть свободный или платный доступ. Желающие могут скачать бесплатно или приобрести разработанные Советом наборы компетенций для:

- специалистов по оценке персонала
- разработчиков и дизайнеров тренингов
- инструкторов (тренеров)
- участников онлайн-обучения
- управленцев в сфере тренинга.

Возникает логичный вопрос: даст ли подобная модель выработки единых стандартов, даже при большом числе участников обсуждения, результат? Пока мы можем констатировать, что процесс идёт параллельно с ещё двумя важными направлениями, и какое победит, то есть приведёт нас к одному знаменателю, не очевидно.

Под двумя направлениями имеются в виду следующие: **коммерциализация процесса стандартизации, а через неё выработка лучших практик через рыночные механизмы, и разработка крупными компаниями – мировыми лидерами – своих внутренних стандартов и экстраполяция их на остальной рынок.**

С первым направлением, когда возникают внешние относительно заказчика консалтинговые фирмы, берущие на себя разработку внутренних стандартов как консалтинговый проект, всё более или менее ясно. Таким путём развивались лучшие практики не в одной и не в двух индустриях. Что может встать на пути унификации в данном случае?

Во-первых, клиентские идиосинкразии. Каждый клиент по-своему уникален, а потому требует кастомизации, отсюда – спросовое ограничение на унификацию. Во-вторых, внешние консультанты не в состоянии до конца проникнуться корпоративной культурой фирмы, как бы они ни старались. Отсюда неизбежная попытка «привести» задачу к уже решённой, то есть экстраполировать предыдущий опыт на текущий проект. Это может, как помочь унификации, так и помешать, так как выработка

единых стандартов – это не стрижка под одну гребёнку, а выход на более высокий уровень, взгляд сверху на возможные ситуации и выведение общих зависимостей, как бы по индукции.

Второе направление – детальная проработка и обкатка внутренних стандартов крупными фирмами, а потом их экстраполяция с адаптацией на прочих участников рынка. Чем хорош данный подход? Глубокое знание специфики при первоначальной выработке стандарта, значительные временные, финансовые, человеческие ресурсы, находящиеся в распоряжение лидеров, и социальная естественность самого процесса – «следуй за старшим», не изобретай велосипед.

Давайте рассмотрим несколько примеров таких внутренних стандартов. Авторы сгруппировали три наиболее часто встречающиеся нормы в некие блоки.

### СТАНДАРТ 1. ВЫРАБОТКА КЛЮЧЕВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ КАК ОТРАЖЕНИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Прежде чем выстраивать систему обучения, необходимо определиться с тем, что мы хотим развить и чему обучить, а этом напрямую зависит от стратегии самой компании. Внизу приведена сводная матрица ключевых компетенций и стратегий лидеров мирового рынка, которая хорошо визуализирует подобный подход

(источник: [www.slideshare.net/anshulsudamagupta/identifying-corecompetencies-of-a-corporation-learning-from-toyota](http://www.slideshare.net/anshulsudamagupta/identifying-corecompetencies-of-a-corporation-learning-from-toyota)).

**Таблица 1.** Соотношение ключевых компетенций и стратегий компании на примере мировых лидеров

Название компании	Ключевые компетенции	Стратегия
Toyota	Эффективное производство	Постоянное улучшение
Bhart Forge	Высокое качество производства	Канбан, интеграция операций
Inforsys	Сетевое оборудование	Интеграция глобальных мощностей
Google	Извлечение стоимости из масштабной, комплексной человеческой деятельности	Фокус на клиенте
P&G	Продуктовый маркетинг	«Спроси клиента», R&D
HLL	Каналы дистрибуции	Интегрированные маркетинговые каналы
Sony	Миниатюризация	R&D, постоянное улучшение
Dell	Лидер по издержкам	Использование многоканальных продаж

Как видно из **Таблицы 1**, существует чёткая зависимость между правым и средним столбцами, причем второй отвечает на простой вопрос: в чём мы должны быть сильны, чтобы идти путём, выбранным в правом?

## СТАНДАРТ 2. НЕЛЬЗЯ ЗНАТЬ ТОЛЬКО СВОЮ ЧАСТЬ РАБОТЫ. ЛИДЕР ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ШИРОКИМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

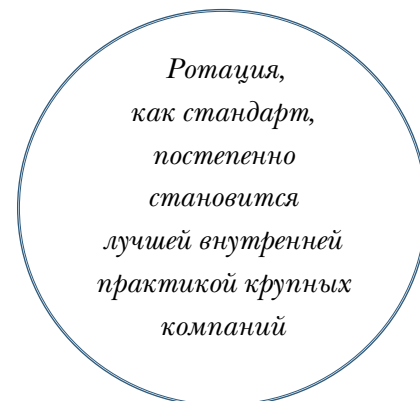
Отличным примером внедрения такого стандарта может служить программа General Electric под названием Financial Management Program (FMP). Начинаясь в начале XX века как базовый курс для начинающих бухгалтеров и финансистов, программа со временем превратилась в ярчайший пример комплексного подхода к подготовке не просто профессионала, но и лидера.

Программа содержит 4 курса и 2 года ротационных заданий, по 6 месяцев каждое, в офисах GE по всему миру. Другие крупные компании также используют сходный стандарт, чтобы не просто идентифицировать, но и вырастить лучшие таланты в финансовой сфере. Понятно, что подобная практика в неадаптированном виде по карману только ведущим фирмам, так как затраты на обучение одного участника могут достигать \$250,000. Заметим, что послать человека поучиться на МВА оказывается дешевле, но компании всё равно идут на траты, так как только без отрыва от работы и в непосредственной ротации внутри компании человеку можно передать не только теоретические, но и практически знания, а также культурные ценности компании и ее «способ мышления». Отметим, что у GE ряд других профессиональных программ, но все они, так или иначе, повторяют по структуре и подходу FMP. Выпускники оказываются востребованными не

только в самой GE и не только в финансовой сфере, но и за пределами корпорации, в различных топ-менеджерских ролях. Ключевыми критериями отбора на программу являются лидерский потенциал, интеллект и интерес в финансах, при этом степень в финансах или бухгалтерском учете не обязательна, важнее готовность много учиться, и работать и, конечно, соревноваться.

Таким образом, ротация, как стандарт, постепенно становится лучшей внутренней практикой крупных компаний. Список, использующих подобный подход, включает в себя многих гигантов: Boeing, Chrysler, L'Oreal, DuPont, Visa, Johnson&Johnson, Metlife, Adidas и т.д.

Может ли идея ротации быть перенесена на средние и малые фирмы? Да, ротация по отделам, смена ролей в команде, периодические задания-вызовы – всё это часть одного формирующегося стандарта, который отражает быстро меняющееся конкурентное окружение 21 века.



## СТАНДАРТ 3. ОЦЕНКА, ОЦЕНКА, И ЕЩЁ РАЗ ОЦЕНИВАЕМ

Оценка до и после обучения, оценка прогресса в процессе обучения, оценка результатов деятельности, интеллекта, эмоционального интеллекта, лидерского потенциала – список практически бесконечен. Не так важно, что вы оцениваете, важно, что данный стандарт позволяет вам ответить на два ключевых вопроса:

- Успешно ли идёт развитие человеческого капитала в компании?
- Адекватны ли затраты на это развитию результатам?

В ход идут многие хорошо знакомые нам инструменты. Внизу приведена классическая матрица, позволяющая быстро оценить уровень подготовки и мотивации персонала и принять решение о том, тратиться ли на тренинг или пойти «другим путём»:



Рисунок 1. Матрица предварительной оценки потребности в развитии

По результатам года в большинстве компаний проводят оценку результатов за год, к примеру, Boeing оценивает более 100 000 сотрудников. Каждый год в рамках Performance Evaluation (PE) они устанавливают себе цели на текущий период и отслеживают свой прогресс. В дополнение к PE был разработан специальный тест IPA (Integrated Performance Assessment) или Интегральная Оценка Результата, который позволяет сравнить успехи человека с его коллегами по компании. Помимо достижения целей, эти тесты влияют на решение о зарплате работника. Рекомендуется регулярно обсуждать с менеджером свой прогресс, это считается приоритетом.

В самом PE есть две части: в первой содержатся Бизнес цели и задачи и Показатели Результата. По ним можно проводить сравнение между коллегами. Специалисты рекомендуют ставить цели с запасом, чтобы достигать не все из них и часть оставлять на следующий год в виде дополнительной мотивации. Для круглых отличников такая система может быть не комфортной, но для компании в целом такой подход предпочтительнее. Кстати, он широко распространен и в других компаниях.

Во второй части PE содержатся 10 Показателей компании Boeing, Они важны для всех в компании: порядочность, командная работа, коммуникация, удовлетворенность клиента и прочее. Опять же эти показатели часто встречаются и в других фирмах.

Сочетание значений из PE и IPA являются основой для принятия решения о вознаграждении работника. Менеджеры несут ответственность за то, чтобы их работники в течение года согласовывали с ними свой прогресс, а в результате заполнили все метрики.



Рисунок 2. Модели вознаграждения компании Boeing. Влияние результатов оценки на размер зарплаты (Value of contribution)

Таким образом, оценка позволяет контролировать и стимулировать развитие человека на каждом этапе его карьеры.

\*\*\*

Разрыв между ситуациями на рынках обучения в России и за рубежом очевиден и исторически обоснован. Но это не значит, что он не может быть преодолен, особенно путем стандартизации всех этапов обучения и развития персонала с опорой на формирующиеся международные нормы. Как профессионалы рынка обучения и развития, мы искренне надеемся, что наш скромный аналитический вклад поспособствует движению в правильном направлении.



**Александр Овчинников**  
Независимый бизнес-эксперт  
и бизнес-тренер.  
Член Ассоциации  
специалистов  
по оцениванию программ  
и политик (АСОПП)

«Если рассматривать обучение в координатах «продукт – услуга», то по своему смыслу и содержанию образование окажется примерно посередине между продуктом и услугой. Именно поэтому в контексте образования мы ведём речь об образовательном результате. Однако для конечного потребителя сам образовательный результат имеет сомнительную ценность. Вспомните о наших переживаниях по поводу того, что полученные ранее знания нам негде применить. Для конечного потребителя имеют ценность те выгоды, которые он получает при посредстве образовательного результата: интересную и/или высокооплачиваемую работу, статусную должность, перспективы профессионального роста и т.п. То есть образовательная организация продаёт даже не образовательный результат, а мечту. Насколько ожидания «покупателя мечты» будут соответствовать реалиям, ровно настолько его мнение о «качестве обучения» будет более или менее высоким».