

Санаев А. О.

аспирант, Академия труда и социальных отношений

ООО НПО Деост,

руководитель отдела обучения продукту и поддержки продаж

e-mail: dad.dancing@yandex.ru

Формирование системы повышения квалификации работников в сфере реализации медицинского оборудования

В статье на примере действующей компании по продажам медицинского оборудования и расходных материалов показаны методы и алгоритм формирования системы повышения квалификации менеджеров по продажам. Освещены основные подходы, предлагаемые автором, для быстрой разработки эффективной системы обучения и оценки.

Ключевые слова: *система повышения квалификации, продуктивное обучение, не-продуктивное обучение, система внутренних тренеров, модель компетенций, компетенции первого приоритета.*

Sanaev A. O.

postgraduate student, Academy of Labour and Social Relations

ООО NPO Deost, head of product education and sales support

Creating of professional development system in medical devices sales field

The article shows the example of algorithym and methods to create professional improvements system for sales managers of medical devices selling company. Main approaches introduced by author for rapid creation of effective education and evaluation system are also observed.

Keywords: *professional improvements' system, product education, non-product education, system of internal trainers, competencies model, competencies of first priority.*

Как известно, любая коммерческая организация существует для того, чтобы привлекать капитал и обеспечивать его прирост за счет получения чистой прибыли. При этом получение дохода представляет собой комплексный процесс, на который влияет множество факторов, таких как производственно-хозяйственный комплекс, организационная структура, эффективность управленческой работы и т.д.

Главнейшим фактором, обеспечивающим прирост капитала и получение чистой прибыли, является квалифицированный персонал.

Группой работников, выполняющих данную функцию в сбытовых организациях, являются менеджеры по продажам, поэтому на них должно быть обращено пристальное внимание HR-службы организации. Стоит отметить, что не только внутренние факторы организации оказывают влияние на данную категорию работников. Современные локальная и глобальная ситуации, ускорение и глобализация множества финансовых и экономических процессов, ужесточение государственного контроля и внутрирыночной конкуренции, появление новых инструментов рекламы, маркетинга и PR и т.д. также вносят свой вклад. Все перечисленные факторы требуют соответствующих изменений в развитии и обучении приносящих прибыль сотрудников, для того, чтобы обеспечить достижение цели любой коммерческой организации.

Очень часто генеральные директора или владельцы компании несвоевременно осознают необходимость повышения квалификации ключевых групп сотрудников и их обучения в принципе, особенно, если наблюдается быстрый рост компании. Например, фирма вышла на новый, ранее никем не освоенный рынок, и главными её задачами становятся максимально быстрое увеличение прибыли и охвата рынка, — для этого требуется все большее число сотрудников, но об их обучении начинают задумываться в последнюю очередь.

При этом существующие в компаниях малого и среднего бизнеса такие методы обучения и развития как наставничество (и его подвиды, такие как *secondment* или *buddying*)¹, несистематизированные² внутренние тренинги, или тренинги, проведённые внешними тренинговыми фирмами, подчас оказываются неэффективными, устаревшими или не соответствующими условиям бизнеса. Стоит отметить, что очень часто в компаниях нет специализированных внутренних тренеров или специалистов, обладающих навыками обучения взрослых. Можно выделить несколько причин указанной неэффективности:

1) зачастую тренинг по продажам не учитывает требуемую модель компетенций (навыков и умений) продавцов конкретной орга-

¹ Шапиро С.А. Корпоративное обучение как фактор повышения трудового потенциала работников организации. Ученые записки Российской академии предпринимательства: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сборник научных трудов. Вып. XXVIII. — М.: Агентство печати «Наука и образование», 2011. — С. 277.

² Тусжанов М.М. Как увеличить отдачу от тренинга по продажам // Управление развитием персонала. Выпуск 02 (10). — М.: ИД Гребенников, 2007.

низации, к тому же, не в каждой организации она используется или вообще разработана ³;

2) в зависимости от рынка, на котором оперирует компания, а также особенностей товара или клиентов, для обеспечения адекватной деятельности сотрудников необходимы специфические знания.

На сегодняшний день в сфере HR-консалтинга существует большое количество фирм, занимающихся построением систем обучения и повышения квалификации сотрудников, но, к сожалению, пользование их услугами прибавит значительную сумму в строку затрат ОПУ и, что происходит с завидной частотой, может не принести требуемого результата. Специалисты консалтинговых компаний могут разработать модель компетенций ⁴, учтя и знания, и навыки, и умения, но на внутреннюю службу организации в любом случае ляжет ответственность за внедрение и поддержание системы — для этого потребуются квалифицированные специалисты, и чем больше будет размер фирмы, тем больше их будет необходимо ⁵.

Как уже было отмечено, ключевой группой сотрудников любой коммерческой компании являются менеджеры по продажам. Именно о методике построения системы обучения продавцов далее и пойдет речь.

Методологический подход

Механизм построения будет показан на примере одной из коммерческих компаний, представленной в 50 регионах РФ и занимающейся продажами медицинского оборудования и расходных материалов для травматологии и ортопедии. Подробный алгоритм с комментариями представлен в таблице 2.

В рамках построения системы оценки и обучения продавцов было принято несколько допущений:

1) Все, что имеет отношение к информации о реализуемом продукте — обозначается как «знания» — *продуктовое обучение, или обучение продукту*;

2) Все, имеет отношение к навыкам и умениям — обозначается как «навыки» — *«непродуктовое» обучение*;

³ Как в компаниях используется модель компетенции? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925>, свободный?. — Загл. с экрана, дата последнего обращения — 7 июня 2015.

⁴ И это еще более зависит стоимость системы обучения.

⁵ Что также будет стоить компании суммы, равной ФОТ данных специалистов по обучению.

3) Обучение является обязательным для всех продавцов, пока не будут достигнуты достаточные уровни знаний и навыков.

Подобное разделение оправдано и может считаться необходимым при наличии ряда условий:

- 1) Широкий ассортиментный ряд компании — в случае, когда реализуемых товаров несколько тысяч наименований;
- 2) Наличие специфической *необходимой для продажи информации*⁶ о каждом единичном товаре или группе товаров;
- 3) Неизученность модели компетенций продавца;
- 4) Необходимость краткосрочной разработки и внедрения системы.

При наличии трех из перечисленных пунктов целесообразно применять описанное выше разделение. Для каждого направления подбирается соответствующий специалист (или формируется отдел — в зависимости от количества сотрудников, подлежащих оценке и обучению). Следующим методологическим допущением является механизм функционирования системы оценки и обучения: последний представляет собой замкнутую кольцевую систему для каждого из направлений (знания и навыки), состоящую из блоков: скрининг (оценка) — составление индивидуальных планов развития — непосредственно обучение.

Непродуктовое обучение

Целью данного вида обучения является достижение продавцами достаточного для осуществления продаж уровня определенных компетенций, при этом, ключевым действием в создании подсистемы непродуктового обучения является исследование и анализ модели компетенций⁷, которая определяет сами компетенции и уровень их достаточности.

Для минимизации количества персонала, задействованного в оценке компетенций (в данном случае потенциала к продажам), целесообразно и экономически эффективно использовать готовые предложения от компаний, таких как CEB SHL, Formatta, Detech и ряда других.

⁶ Необходимая для продажи информация — это означает ту информацию, которая поможет при аргументации свойств, преимуществ и выгод реализуемого товара, его позиционированию по сравнению с конкурентными товарами; также это может означать специфические знания и терминологию каждой конкретной отрасли народного хозяйства, в которой осуществляет деятельность компания, и связанной с ней научной дисциплины.

⁷ Более подробно анализ модели компетенции описан: Санаев А.О. Анализ и исследование модели профессиональных компетенций менеджеров коммерческих организаций // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Вып. 26. — М.: Агентство печати «Наука и образование», 2015.

Простым и эффективным в реализации, а также низкокзатратным способом является ежегодная процедура диалогов с руководителем, или методика оценки, описанная С.А. Шапиро ⁸.

На основе выстроенной модели компетенций необходимо запланировать систему тренингов ⁹: если компания имеет широкое представительство по территории РФ — то, тренинги следует проводить по территориям, при этом, *первостепенно на тренингах развиваются компетенции первого приоритета* ¹⁰, затем второго и т.д. в зависимости от выстроенной модели.

Важным пунктом создания системы обучения менеджеров по продажам является создание системы внутренних тренеров из наиболее опытных и компетентных сотрудников, которые предварительно выделяются и обучаются методикам обучения взрослых. У системы внутренних тренеров также есть ряд преимуществ:

1) Внутренние тренеры имеют универсальный характер, т.е. они одновременно будут являться таковыми по продуктовому и непродуктовому направлению;

2) В большей части случаев они знают персонал компании — это улучшает взаимодействие и обратную связь с группой ¹¹ обучающихся;

3) Внутренние тренеры знают специфику работы отрасли, компании, конкурентов и различных тонкостей и продаж определенного бизнеса ¹².

Продуктовое обучение

Цель данного вида обучения — достижение менеджерами по продажам достаточного уровня знаний, необходимого для осуществления продаж. После достижения данного уровня обучение не является обязательным и производится по желанию, при возможности карьерного роста, желания стать внутренним тренером по продукту т.д.

⁸ Шапиро С.А. Методика оценки деятельности и профессиональных компетенций работников управленческого труда // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Вып. 26. — М.: Агентство печати «Наука и образование», 2015.

⁹ Наилучшим образом навыки и умения развиваются с помощью тренингов (очного обучения и взаимодействия с тренером). Любые формы заочного обучения по развитию навыков и умений, необходимых для осуществления продаж, показывают низкую эффективность.

¹⁰ Санаев А.О. Анализ и исследование модели профессиональных компетенций менеджеров коммерческих организаций // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Вып. 26. — М.: Агентство печати «Наука и образование», 2015.

¹¹ Не будет фазы вработывания, знакомства и сбора ожиданий в течение тренинга.

¹² Соответственно, прорабатываемые кейсы в течение отработки и закрепления навыка будут максимально близки к реальной ситуации, чего с большим усилием сможет достичь сторонний бизнес-тренер.

Таблица 1

Описание примененных методик и стоимости организации обучения по каждому направлению

Направление обучения	Продуктовое обучение	Непродуктовое обучение
Замкнутая система обучения	+	+
Модель компетенций	+	+
Система внутренних тренеров	+	+
Количество человек, задействованных в организации процессов	2	2
Стоимость (ФОТ)	не более 150 000 руб./месяц общий	не более 150 000 руб./месяц общий
Стоимость подготовки внутренних тренеров	225 000 руб.	225 000 руб.
Стоимость тренингов	Складывается из расходов проезда участников к месту проведения, проживания и питания	Складывается из расходов проезда участников к месту проведения, проживания и питания

При наличии широкого ассортиментного ряда компании — в случае, когда реализуемых товаров несколько тысяч наименований и/или специфической необходимой для продажи информации о каждом единичном товаре или группе товаров целесообразно провести категоризацию знаний, затем на основе базы знаний составляется тестирование и проводится оценка знаний продавцов¹³. По итогам оценки составляется ИПР и система тренингов, на которых сначала участники получают и усваивают знания базового уровня, затем продвинутого и т.д. в зависимости от требований к их достаточности. Удешевить обучение можно, заменив или дополнив систему тренингов системой дистанционного обучения и его мобильными подвидами¹⁴. В частности, в описываемой компании в зависимости от результата тестирования менеджеры направлялись на очное обучение, проходили вебинары или занимались самостоятельно по материалам, размещенным на внутреннем сайте компании и приложении для мобильных уст-

¹³ Санаев А.О. Инновационные подходы к обучению менеджеров сбытовых организаций // Ученые записки Российской Академии предпринимательства, «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». — 2015. — Вып. 43. — С. 272—274.

¹⁴ Там же.

роЙств. Особо стоит упомянуть структуру обучающих материалов, которая в точности соответствовала структуре тестов по оценке знаний¹⁵.

На описываемом примере компании были применены все описанные подходы, методики и инновации в области обучения (см. табл. 1). Суммарные общие инвестиции в проект в течение 1 года составили не более 3,5 млн. руб.

По итогам внедрения и после проведения всех необходимых видов обучения прирост валовой выручки и маржинального дохода составил в среднем 5–7 млн. руб. и 2–3 млн. руб. на каждого продавца, соответственно.

Заключение

Таким образом, очевидно, что формирование системы повышения квалификации работников в сфере реализации медицинского оборудования зависит от нескольких факторов:

- 1) Осознания необходимости ее разработки и внедрения руководством.
- 2) Наличия инвестиций требуемого размера¹⁶.
- 3) Возможности выделения нескольких направлений обучения.
- 4) Наличия готовых моделей компетенций или необходимости их разработки.

Основными ограничителями в текущих микроэкономических обстоятельствах из перечисленных выше факторов являются пункты 1 и 2.

Как уже было отмечено, что, несмотря на все существующие ограничения, формирование системы повышения квалификации менеджеров по продажам обеспечит предприятию если не увеличение валовой выручки и прибыли, то, по крайней мере, сохранение последних показателей на требуемом уровне, что является особенно важным в современных условиях высокой конкуренции, как на описываемом рынке товаров, так и на большинстве других.

Используемые источники

1. Как в компаниях используется модель компетенции? [Электронный? ресурс]. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925>, свободный. — Загл. с экрана, дата последнего обращения — 17 сентября 2015;

¹⁶ Следует учитывать, что приведенный расчет инвестиций будет варьироваться в зависимости от размера штата обучаемого персонала, создания системы внутренних тренеров и т.д.

Таблица 2

**Алгоритм и методика формирования системы повышения
квалификации менеджеров по продажам**

<i>Этап</i>	<i>Комментарии</i>	
1. Оценка возможности разделения на направления продуктового и непродуктового обучения	Наличие трех из перечисленных пунктов можно применять разделение: 1) Широкий ассортиментный ряд компании – в случае, когда реализуемых товаров несколько тысяч наименований; 2) наличие специфической необходимой для продажи информации о каждом единичном товаре или группе товаров; 3) Незнученность модели компетенций продавца; 4) Необходимость в быстрой разработке и внедрении системы.	
2. Создание системы внутренних тренеров	2) внутренние тренеры будут иметь универсальный характер, т.е. они одновременно будут является таковыми по продуктовому и непродуктовому направлению; 3) В большей части случаев они будут знать персонал компании – это облегчит взаимодействие с группой; 4) Также в большей части случаев внутренние тренеры знают специфику работы отрасли, компании, конкурентов и различных тонкостей и продаж определенного бизнеса.	
3. Формализация направлений обучения	Продуктовое обучение – создание отдела (при необходимости), выделение или подбор соответствующих специалистов по администрированию обучения.	Непродуктовое обучение – создание отдела (при необходимости), выделение или подбор соответствующих специалистов по администрированию обучения.
<i>Направление обучения</i>	<i>Продуктовое</i>	<i>Непродуктовое</i>
4. Предварительная оценка обучающихся	Разработка собственной системы тестирования, затем проведение пилотного тестирования	Использование готовых предложений фирм или стандартных методов (процедура диалогов с руководителем и т.д.)
5. Разработка модели компетенций	Выделение базовых, продвинутых и экспертных категорий знаний. Определение уровня достаточности знаний, после которого обучение перестает быть обязательным.	Выделение навыков и умений первого приоритета, второго приоритета
6. Подготовка материалов для обучения	Разработка необходимых презентаций для тренингов, методических материалов, пособий и т.д. Обучение можно также организовать в форме вебинаров, при наличии возможности, ресурсов или внутренних разработчиков – создание мобильного дистанционного обучения (m-learning)	
7. Массовый запуск систем обучения	Лучше запускать одновременно – меньше расходов на организацию тренингов.	
8. Внедрение механизмов контроля качества обучения, его эффективности и влияния на финансовый результат	Для контроля качества обучения возможно использовать супервизию тренингов, для оценки влияния на финансовый результат - мониторинг корреляций изменений финансовых показателей и показателей по знаниям и навыкам	

2. Санаев А.О. Анализ и исследование модели профессиональных компетенций менеджеров коммерческих организаций // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Вып. 26. — М.: Агентство печати «Наука и образование», 2015.
3. Санаев А.О. Инновационные подходы к обучению менеджеров сбытовых организаций // Ученые записки Российской Академии предпринимательства, «Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России». — 2015. — Вып. 43.
4. Тусжанов М.М. Как увеличить отдачу от тренинга по продажам // Управление развитием персонала. Выпуск 02 (10). — М.: ИД Гребенников, 2007.
5. Шапиро С.А. Корпоративное обучение как фактор повышения трудового потенциала работников организации. Ученые записки Российской академии предпринимательства: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сборник научных трудов. Вып. XXVIII. — М.: Агентство печати «Наука и образование», 2011.
6. Шапиро С.А. Методика оценки деятельности и профессиональных компетенций работников управленческого труда // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание. Вып. 26. — М.: Агентство печати «Наука и образование», 2015.