

Бермудский треугольник корпоративного обучения

Учебные программы должны быть индивидуализированы и специализированы

Необходимость корпоративного обучения сотрудников на фармрынке не подвергается сомнению, ведь от компетентности и уровня профессиональной подготовки зависят результаты деятельности компании. Однако вопросы методологии обучения (в том числе кого и как обучать), учебных программ, контроля, развития и внедрения полученных навыков остаются, как правило, за рамками обсуждения. Между тем именно ответы на такие вопросы позволяют оценить эффективность обучения еще на стадии его планирования.

Павел Лисовский, управляющий партнер «Проектирование систем управления», Алла Чернявская, тренинг-менеджер, коуч

Несмотря на кризисные явления в экономике, мы не наблюдаем тенденции к сокращению внутрикорпоративного обучения. Действительно, бюджет на обучение мог быть уменьшен, однако это сокращение скорее коснулось организационной части процесса обучения и не затронуло самой учебной программы.

Казалось бы, это подчеркивает значимость самого процесса корпоративного обучения, но мы в этом рассмотрели также и отрицательную сторону. А именно неизменность самих учебных программ. В условиях высоковолатильного рынка это ставит под сомнение эффективность всего процесса.

Возможно, сложившуюся ситуацию можно объяснить феноменом «ловушки интенсивности», когда вследствие изменения внешних условий внутренний процесс в компании обеспечивает меньший результат, чем ранее. В этом случае руководство пытается компенсировать потерю эффективности процесса увеличением его интенсивности.

Действительно, рыночная ситуация изменилась, а учебные программы остались прежними. Поможет ли сотрудникам фармкомпаний интенсивное изучение существующих программ достигнуть запланированного уровня продаж? На наш взгляд, руководству компаний именно сейчас важно провести оценку эффективности всей системы корпоративного обучения.

В этой статье авторы представят основные выводы исследования, которое было направлено на выявление общих проблем корпоративного обучения на фармацевтическом рынке. А также предложат ряд рекомендаций, которые помогут учебному отделу компаний наметить основные моменты реорганизации системы корпоративного обучения.

В исследовании приняли участие 300 сотрудников из 20 западных фармацевтических компаний-производителей в России и Казахстане. В каждой компании в нем участвовали 15 сотрудников всех уровней (6 рядовых сотрудников, 6 менеджеров среднего звена, 3 руководителя высшего звена), отработавших в компании не менее года. Период в 1 год выбран не случайно. В течение этого срока гарантированно завершается процесс адаптации нового сотрудника, к тому же корпоративные программы обучения, как правило, ориентированы на годовые циклы. Исследование проводилось в 2016 г.

Авторы рассчитывают, что выводы, представленные в статье, будут способствовать достижению сотрудниками более высокого уровня навыков компетенций и мотивации и, следовательно, продвижению своих компаний на более высокий уровень прибыльности и управляемости. Мы остановимся только на тех аспектах, которые позволят отразить общие закономерности для всех компаний.

Удовлетворенность системой корпоративного обучения

Максимально удовлетворены системой обучения (общий балл 7,0 из 10)* и вкладом непосредственного руководителя (6,6 балла из 10) специалисты и менеджеры с опытом работы в текущей компании от одного до полутора лет.

Минимальная удовлетворенность системой корпоративного обучения у специалистов с опытом работы более 3 лет — 5,4 балла, вклад непосредственного руководителя в обучение опытного сотрудника также оценивался ниже всего — 5,2 (рис. 1). При этом 60% участников данной группы (специалисты с опытом работы более 3 лет) отмечали отсутствие регулярной обратной связи, а также настойчивое требование копирования успешных практик старших коллег без адаптации к конкретной ситуации.

Отдельно 45% специалистов указывают на неудовлетворенность возможностью развития новых навыков, что, по их мнению, обуславливает снижение мотивации и эффект выгорания.

25% (!) всех опрошенных сотрудников с опытом работы в фармацевтическом секторе более 3 лет указывают на оторванность ряда пройденных ими навыков программ обучения от современных реалий.

44% руководителей среднего звена с опытом работы более 1,5 года выступают за сокращение программ аудиторного обучения для опытных сотрудников. Они объясняют данную позицию тем, что тренинги «отрывают специалистов от рабочего процесса» и являются «исключительно способом мотивации» опытного сотрудника.

Интересно, что менеджеры высшего звена оценили существующие системы корпоративного обучения в их компаниях на 6 баллов. При этом большинство участников исследования (более 80%) к областям развития относят сокращение финансовых и временных издержек при обучении персонала, также негативно оцени-

Посылать людей на войну необученными — значит, предавать их. Конфуций

вая то, что специалистов вырывают из рабочего процесса. Однако 40% руководителей высказались за увеличение доли навыков тренингов для руководителей среднего звена, аргументируя это желанием повысить уровень управленческих и специализированных навыков в компании. А к минусам существующих программ обучения они отнесли сложность расчета ROI для программ и проектирования финального результата по итогам тренинга.

Большая часть бюджета на обучение и времени тратится на новых сотрудников компании. При этом 40% участников исследования отметили, что уровень менеджерских навыков у руководителей среднего звена не соответствует ожиданиям вышестоящего руководства и подчиненных. Это отмечается на фоне снижения уровня доверия руководителей (44%) к актуальности большинства предлагаемых навыков тренингов, а 25% всех специалистов с опытом работы в фармацевтическом секторе более 3 лет указали на оторванность навыков программ обучения от современных реалий, рассматривая их лишь как форму мотивации персонала.

Недостаточное внимание опытным специалистам, или Опять тренинг!

Существующие системы корпоративного обучения вполне справляются с задачами, связанными с вводной/входной подготовкой персонала, в частности, с базовым и продуктовым обучением. В то же время эти системы не предусматривают развития компетенций у опытных сотрудников либо решают этот вопрос формально.

С учетом высокой ротации кадров современные системы корпоративного обучения в компании (включая временные затраты руководителей) фокусируются в большей степени на новых сотрудниках. Опытные специалисты не имеют достаточных возможностей развить свой потенциал, кроме как самостоятельно в рамках существующих должностных обязанностей. Те же из них, кто нацелен на карьерный рост, как правило, не имеют возможности для развития дополнительных профессиональных навыков.

Под опытными сотрудниками мы понимаем как специалистов, длительное время отработавших в компании, так и специалистов, пришедших из других компаний с аналогичных должностей.

И эти сотрудники раз за разом проходят одни и те же тренинги в

каждой компании. Наверное, каждый опытный сотрудник фармкомпаний при приближении цикловой конференции досадовал: «Опять эти тренинги! Сколько можно!» Действительно, сколько можно тиражировать старые программы и под новым оформлением предлагать избитые истины?

Обучение не индивидуализировано

Обучение не индивидуализировано, оно не адаптировано под конкретные компании. Неважно, чему при этом учат — продажам, менеджменту, построению отношений с ключевыми клиентами, работе с врачами. Используются стандартные тезисы, идеи, положения, уже непонятно откуда и когда взятые, и все это преподносится как правильное знание.

На высоковолатильных рынках (таких как фармацевтический рынок России и Казахстана) компании сталкиваются с рядом задач, где необходимо проведение корпоративных исследований, которые подтвердят либо опровергнут существующие в компании подходы/стандарты.

Сегодня обучение в фармацевтических компаниях часто строится на основе расхожих и нерелевантных представлений о том, что такое продажа, работа с сетями, госпитальный сегмент. Никто всерьез не подвергает методики сомнению, никто всерьез не анализирует специфику реальных условий рынка.

В качестве примера можно привести исследование одной из компаний, входящих в TOP10 на российском фармрынке. Она исследовала изменение уровня продаж ОТС-препарата при его выкладке в прикассовой зоне в аптечных сетях. Выяснилось, что вопреки распространенному суждению о том, что прикассовая выкладка обеспечивает самые высокие продажи, конкретно для этого препарата продажи не только не увеличились, а даже снизились! Так стоит ли продолжать копировать устаревшие представления, да и просто ментальный мусор, давно не подвергавшийся критическому пересмотру или анализу?

Разве у всех фармкомпаний одинаковые (с точки зрения экономики) препараты, рынки, стратегия продвижения? Разве нет различий между Rx и ОТС продвижением в аптечном сегменте? Почему же содержание «продажных» тренингов практически не меняется и не учитывает особенно-

сти компании, рынка, препаратов? И ограничивается, по сути, пересказом существующих техник продаж (SPIN, СПВ, воронка продаж и т.п.). А как же специфика?

В большинстве своем существующие программы обучения являются переводными аналогами западных (чаще американских) программ. Особенно это актуально для российских представителей фармацевтических компаний-производителей, где одним из принципов является единство программ обучения для сотрудников во всем мире — вплоть до послыдовой выверки презентаций. Адаптация может сводиться исключительно к переводу текстов на русский язык. Культурологические различия не учитываются, что снижает актуальность тренинга.

Подобные тренинги подрывают уровень доверия к обучению в целом. Можно привести ряд примеров яркого несоответствия переводных тренинговых программ российским реалиям, но остановимся на очевидных различиях фармацевтических рынков.

Для стабильных и относительно стабильных фармацевтических рынков западных стран характерен сформировавшийся уровень управленческой иерархии и корпоративной культуры, который базируется на длительной истории взаимодействия компаний с другими участниками рынка. То есть и компания-производитель, и ее контрагенты имеют одинаковое представление о рынке, на котором они работают, и о принятых правилах игры. Кроме того, они имеют схожие прозрачные организационные структуры, что позволяет стандартизировать взаимодействие.

Фармацевтический рынок России и стран СНГ, особенно сейчас, отличается высокой волатильностью и большим количеством новых бизнес-контактов. При этом если даже корпоративная культура и стандартная управленческая иерархия принята у компания-

тически, но и относящиеся к разным отделам, т. е. нельзя стандартизировать подход к клиентам одного типа.

Например, при включении позиции в ассортиментную матрицу аптечной сети теоретически необходимо предоставить категорийному менеджеру этой сети определенный блок информации, опираясь на который он примет положительное решение. А если в сети

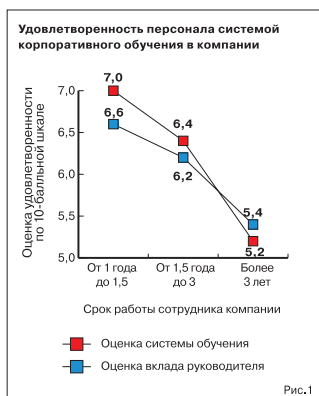


Рис. 1

нет такого сотрудника или не внедрен категорийный менеджмент, то кому предоставлять этот блок информации? Поэтому безоговорочное выполнение инструкций неадаптированных учебных программ может приводить к нарушению экономической логики, усложнению процесса взаимодействия и финансовым потерям.

Недостаточное внимание обучению специализированным навыкам

Каждый сотрудник, работающий в компании-производителе, так или иначе ответственен за продажи. Причем, чем выше его иерархический

вопросы часто обходят стороной. А ведь коммерческие аспекты сотрудничества прямо влияют на величину и прибыльность продаж! И разумно ли будет оставлять без внимания столь значимые навыки собственных сотрудников, чтобы они их тренировали самостоятельно, в «боевых» условиях? Очевидно, что такой подход прямо нарушает основы научного управления, которое подразумевает, что процессы, определяющие прибыльность компании, должны четко контролироваться.

Безусловно, в зависимости от сегмента рынка, на котором работает компания, перечень специализированных навыков будет отличаться. Так, специалист, ответственный за продажи на фармацевтическом рынке, должен знать:

- логику товаропроводящей цепочки и ее экономикой;
- экономические особенности фармацевтического рынка;
- коммерческую составляющую на каждом уровне дистрибуции;
- язык цифр и экономических терминов, чтобы разговаривать с клиентом на одном языке.

Таким образом, обучение техникам продаж, продуктовое обучение, тренинги, связанные с эффективным планированием, безусловно необходимы, но это базовые тренинги. Специалист, вооруженный только базовыми навыками, вряд ли сможет эффективно работать в своем сегменте (с аптечными сетями, с дистрибьюторами, в госпитальных закупках и т.д.).

Рекомендация 1: индивидуализация учебных программ, привлечение опытных сотрудников

Возможно, привлечение опытных сотрудников, нацеленных на карьерный рост, к системе корпоративного обучения новичков позволило бы сделать систему обучения более индивидуальной (рис. 2).

Однако такой подход потребует смены роли руководителя таких опытных сотрудников с ментора и тренера на коуча. А это, в свою очередь, обуславливает необходимость внедрения практики обучения коучингу руководителей среднего и высшего звена. В конечном итоге эта методика позволит внести индивидуальный подход в работе с каждым опытным сотрудником. Как известно, коучинг максимально эффективен для повышения уровня мотивации и нивелирования эффекта выгорания персонала.

Сочетание в компании как активных методов обучения, так и коучингового подхода поможет не просто передаче опыта от руководителя к подчиненному, а будет способствовать обучению сотрудников в соответствии с текущими бизнес-задачами и персональным планом развития. Это приведет к росту эффективности сотрудника и избавит от необходимости во всех случаях «поступать по образу и подобию» успешного руководителя.

Рекомендация 2: больше внимания специализированным коммерческим навыкам

Недостаточное внимание коммерческим навыкам сотрудников обуславливает те сложные отношения, которые сложились на фармацевтическом рынке между производителями, дистрибьюторами и аптечными сетями. Неграмотная, недальновидная коммерческая политика (которая является следствием того, что этим навыкам не обучали сотрудников) приводит к зависимости производителя от своих контрагентов.

Сотрудникам, ответственным за корпоративное обучение персонала, необходимо:

- пересмотреть программы обучения с привлечением методолога-консультанта;
- разработать гибкую программу обучения, а существующие программы регулярно пересматривать и адаптировать.

Оптимальным для реализации данной задачи является приглашение консультанта-эксперта, имеющего профильное образование и большой практический опыт работы, способного к разработке актуальных для данной компании практических кейсов. В обязательном порядке проводится предтренинговая подготовка, включающая анализ текущей ситуации в компании, конкурентное окружение, существующие региональные особенности. К сожалению, на современном рынке тренинговых услуг присутствует большое количество специалистов, предлагающих стандартные теоретические программы и кейсы исключительно из личного опыта участников предыдущих групп. По этой причине при выборе поставщика тренинговых услуг рекомендуем особое внимание обращать на предлагаемую методологию работы (обязательные этапы предтренинговой подготовки и посттренингового сопровождения), которая должна включать:

- смещение акцента в аудиторном обучении специализированным навыкам на руководителей среднего звена;
- обязательное обучение менеджера среднего звена навыкам коучинга;
- составление перечня специализированных навыков, необходимых для работы в каждом сегменте рынка, в котором работает компания.

*Здесь и далее параметр оценивался по 10-балльной шкале.

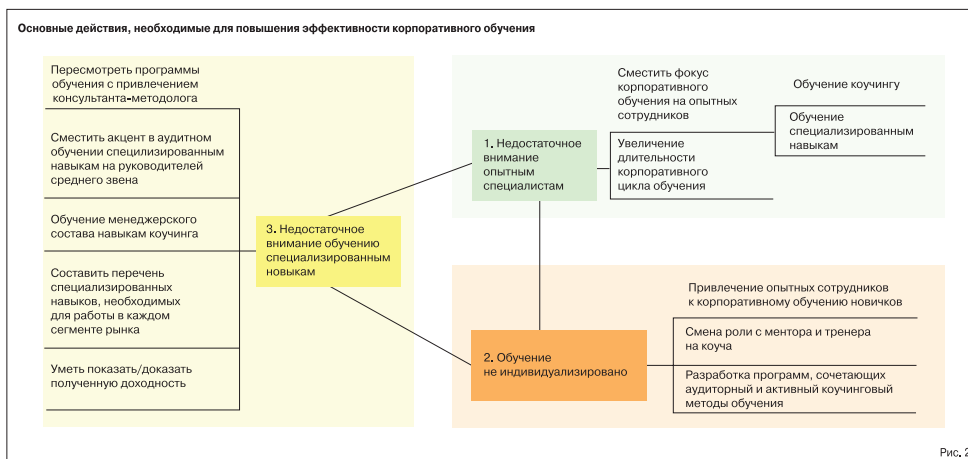


Рис. 2

производителя, то вовсе не факт, что подобная структура есть у аптечной сети, дистрибьютора, ЛПУ и т. д. Таким образом, взаимодействие со своими контрагентами трудно стандартизировать, и для большинства клиентов приходится разрабатывать свой подход.

Здесь мы имеем в виду феномен, когда в различных компаниях одну и ту же работу могут выполнять совершенно разные сотрудники — не только иерар-

уровень, тем, как правило, выше сложность коммерческих задач, которые ему приходится решать в своей повседневной работе. Подчеркнем ключевое словосочетание — «коммерческих задач».

В компаниях осознают необходимость обучения техникам продаж, эффективному ведению переговоров, бизнес-планированию, лидерству и т. д., но коммерческие и экономические

Например, прикреплению к каждому новому сотруднику опытного ментора из числа специалистов с опытом работы более трех лет позволит сократить временные издержки руководителей на работу с новыми сотрудниками и повысит лояльность опытных сотрудников посредством делегирования им ряда менеджерских обязанностей по обучению и отработке навыков с новичками.