

Вотрин Г.Д.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, г. Москва

## Современные тенденции в обучении и развитии персонала малых торговых предприятий

### АННОТАЦИЯ:

В статье рассматриваются общие особенности и специфика развития рынка обучения и развития персонала в России. Определены тенденции в сотрудничестве малых торговых предприятий с провайдерами услуг по обучению и развитию персонала, а также с консалтинговыми фирмами. Спрогнозированы перспективы их дальнейшего взаимодействия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** *малые торговые предприятия, малый бизнес, обучение и развитие персонала, тенденции на рынке обучения и развития персонала*

JEL: M53, P46, I29

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Вотрин Г.Д. Современные тенденции в обучении и развитии персонала малых торговых предприятий // Креативная экономика. — 2015. — № 2 (98). — с. 161–170. — <http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/ce/article/view/116/>

---

**Вотрин Герман Дмитриевич**, аспирант кафедры менеджмента экономического факультета Института международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, г. Москва; начальник отдела кадров ООО «Марше» ([gera-set@mail.ru](mailto:gera-set@mail.ru))

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 24.11.2013 / ОПУБЛИКОВАНО: 27.02.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП:

<http://www.creativeconomy.ru/journals/index.php/ce/article/view/116/>

(с) Вотрин Г.Д. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



---

**Metadata in English is available.**

For detailed information, please, visit

<http://en.creativeconomy.ru/journals/index.php/ce/article/view/116/>

В условиях рынка и жёсткой конкурентной среды для выживания и успеха экономического субъекта развитие и обучение сотрудников становятся ключевыми функциями в деятельности кадровых специалистов и руководителей. Интерес к этому инструменту возрастает по мере того, как всё большее число коммерческих предприятий на уровне международной практики приходят к выводу, что кадры и их компетентность обуславливают успешность деятельности фирм в условиях рыночной экономики. Это касается компаний любых отраслей, начиная от сферы торговли и заканчивая предприятиями тяжёлой промышленности, независимо от страны их базирования, будь то США или Россия, а также масштабов этих организаций.

### ***Обучение и развитие сотрудников***

Сегодня каждому более или менее успешному предпринимателю необходимо обладать знаниями в области эффективной кадровой работы и отслеживать тенденции в мировой практике ведения бизнеса. Однако достижение желаемых результатов становится реальным тогда, когда менеджмент располагает возможностью систематически корректировать свои структурно-технические, производственные и сбытовые планы в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры, маневрировать собственными материальными и интеллектуальными ресурсами, чтобы обеспечивать необходимую гибкость в решении стратегических и тактических задач, исходя из результатов реализуемой кадровой политики.

Вопросу обучения и развития сотрудников, раскрытию их кадрового потенциала и выявлению компетенций начинают уделять всё более пристальное внимание. На основе анализа состояния рынка услуг по обучению и развитию персонала, подготовленного компанией «Амплуа-Брокер», и по наблюдениям за существующими тенденциями в этой отрасли эксперты пришли к выводу, что мы становимся очевидцами набирающей силы новой волны активного приобщения к практике обучения и развития сотрудников.

Компании первой волны представляют высококонкурентные рынки – FMCG, ритейл[1]. В их числе, в первую очередь, значатся зарубежные фирмы, начинавшие свою экономическую активность в России с конца 90-ых. Нынешними потребителями услуг рынка *Training & Development* (обучения и развития) выступают, прежде всего, малые и

средние фирмы с разветвлёнными филиальными сетями из разных отраслевых направлений. Крупные фирмы представлены теми, кто только сейчас, переводя дыхание от многолетнего бурного роста, занялись обучением сотрудников[1].

Спрос на услуги обучения и развития имеет заметную диверсификацию, а разрыв между экономическими субъектами в степени вовлечённости и проникновения систем обучения становится всё более заметен. Те организации, которые встали на путь развития корпоративной системы обучения сравнительно недавно, вынуждены задаваться вопросами «изобретения велосипеда» и «с чего начинать?» [1]. Тем временем, некоторые фирмы уже давно осваивают передовые технологии и практики развития сотрудников, в чём-то перенимая зарубежный опыт, а где-то создавая собственные уникальные продукты и методики.

Своего рода «искателями» и инноваторами в области развития обучающих программ и применения современных персонал-технологий являются сравнительно небольшие организации, нацеленные на приращение своих конкурентных преимуществ путём внедрения передового опыта и освоения зарубежных практик кадровой работы. В частности, сфера торговли, будучи наиболее динамично развивающейся, оказывается наряду с высокотехнологичными отраслями в круге пристального внимания инвесторов.

Инструменты повышения эффективности фирм путём пересмотра кадровой политики позволяют интенсифицировать доходность и темпы роста торговых предприятий, которые выступают локомотивом для развития реального сектора экономики и малого бизнеса в целом. Торговые фирмы зачастую выходят на рынки с предложением принципиально новых товаров и услуг, предвосхищая их реализацию через сложные сети дистрибьюторов. На старте такого рода организации достигают высоких показателей по сбыту продукции за счёт квалифицированных продавцов и эффективной модели мотивации. Успех продвижения новых товаров на рынки за счёт небольших торговых предприятий выступает фактором, дополнительно подстёгивающим инновационную активность экономических субъектов страны.

Небольшие торговые организации чаще других представителей малого и среднего бизнеса прибегают к услугам фирм или же свободных

агентов по организации обучающего процесса для внутренних специалистов-«продажников». К обучению зачастую также привлекаются и другие категории работников, осуществляющие непосредственный контакт с потенциальными клиентами. К их числу можно отнести сотрудников call-центров, консультантов и администраторов. Следует отметить, что спектр предлагаемых услуг на современном рынке T&D является достаточном обширным.

Тренинги и обучающие программы становятся важным атрибутом успеха организации. Малые торговые предприятия, не скупясь на вложения в развитие собственных сотрудников, положительно оценивают потенциальные выгоды и перспективы от подобного инвестирования в человеческий капитал. Тем временем крупные фирмы, независимо от масштаба и их отраслевой направленности, уже сейчас наращивают темы во взаимодействии с рынком T&D. Так, компанией PwC был составлен отчёт Saratoga 2013. Он включает в себя данные по 67 компаниям, осуществляющим деятельность на российском рынке в рамках 10 отраслей экономики (финансовые услуги, производство, ТЭК, товары народного потребления, сектор телекоммуникаций и высоких технологий и пр.), по более чем 100 количественным показателям. Численность персонала компаний – участниц опроса составляет более 3000 сотрудников, 58% из которых женщины. Более половины опрошенных попадают в возрастную категорию от 26 до 40 лет [2].

На основе полученные данных эксперты PwC пришли к следующим выводам.

– Один из ключевых приоритетов компаний в России – повышение эффективности работы сотрудников. Так, по оценкам журнала Forbes, в опубликованном рейтинге эффективности отраслей производительность труда в России в 3–4 раза ниже, чем в развитых странах (за основу расчёта бралась годовая выработка одного работника по отраслям и крупнейшим предприятиям) [3]. Стоит отметить, что по этим же оценкам ситуация приобретает положительную динамику и данный разрыв сокращается, в том числе, и за счёт переориентации бизнеса в пользу комплексной работы с трудовыми ресурсами.

– Существующие тенденции возникают на фоне роста расходов на обучение персонала примерно на треть в расчете на одного сотрудника, если сравнивать их с показателям прошлого года.

– Количество вовлеченных в процесс обучения сотрудников возросло более чем на 36%. Так, из 100 человек, трудоустроенных в крупных компаниях, задействовано в программах обучения не менее 60 человек, тогда как по результатам исследований за аналогичный период 2012 года таких было только 47 человек.

– Привлечение внешних провайдеров в целях обучения по количественному показателю превосходит использование внутренних специалистов и становится всё более популярным.

### *Наметившиеся тенденции во взаимодействии российского рынка T&D*

Суммируя выше сказанное, остановимся подробнее на наметившихся тенденциях во взаимодействии российского рынка T&D в качестве поставщика услуг для субъектов торговой деятельности.

1) Наблюдается тенденция к объединению функций разнонаправленных фирм в пользу совмещения на базе единой структуры таких видов деятельности, как консалтинг, кадровый подбор, тренинги, обучение, оценка и т.д. Гарантом стабильности становится универсализм в работе той или иной структуры, действующей в рамках рынка T&D.

Предприятия с большим доверием относятся к игрокам, давно существующим на рынке, современным и универсальным в предложении своих услуг, имеющих наработанную репутацию и предоставляющих гарантии качества. Обращение к подобным кадровым холдингам сопряжено с более существенными финансовыми издержками, но данное обстоятельство компенсируется высоким качеством оказания услуг и возможностью перспективного участия в партнёрских программах.

Партнёрские программы кадровых холдингов становятся наиболее эффективным инструментом завоевания лояльности, так как позволяют использовать дисконт в максимально обширном перечне услуг. Предлагая услуги по кадровому подбору, такие фирмы могут также, например, предложить льготные условия по стоимости кадрового документооборота или обучающего курса. Очевидно, что в арсенале узкоспециализированных фирм меньше возможностей для манёвра.

2) Среди фирм, работающих на рынке T&D, наблюдается наибольший рост числа организаций, осуществляющих консультации в

области построения систем мотиваций, разработки моделей компетенций, а также развития и формирования кадрового резерва [4].

3) На современном этапе в числе наиболее перспективных направлений деятельности рынка T&D можно считать освоение зарубежного опыта в формировании сетевых структур под названием «трубопровод талантов» (talent pipeline). В задачи данных структур входят поиск и выявление талантов, командообразование, разработка обучающих программ по дистанционному обучению, тренингов профессионального развития и личностного роста.

Заказчиками выступают, прежде всего, высокотехнологичные и инновационные предприятия, в том числе и с государственным участием. Малые торговые фирмы предвосхищают широкую дистрибуцию нового продукта. Зачастую разработчики нового продукта прощупывают почву, прибегая к помощи небольших, но профессиональных агентов, тем самым оценивая перспективы выхода на массовые рынки. Не исключено, что такого рода агенты в ближайшей перспективе смогут стать системообразующим элементом формирования сетевых структур.

4) Современными экспертами в области рынка T&D наблюдается тенденция к невысокой динамике развития такого направления, как «Коучинг». Бизнес-коучинг имеет ключевой задачей поиск эффективных путей достижения целей заказчика путём вовлечения в процесс поиска решения не только его руководителей, но и внутренних специалистов.

Бизнес-коучинг существенно отличается от услуг внешнего консультирования тем, что не направлен на определение жестких регламентов и последовательных рекомендаций, а нацелен на поиск решения путём совместных усилий. Замедленный темп в развитии данного направления объясняется причинами, связанными с недостатком высококлассных специалистов в области коучинга, а также с проблемой профессиональной подготовки таких специалистов.

На данный момент лишь начинают появляться конкретные образовательные учреждения, подтверждающие качество предлагаемых обучающих программ соответствующими государственными сертификатами. В остальном мы наблюдаем множество коммерческих ассоциаций, предлагающих услуги по подготовке коучей, бизнес-тренеров и консультантов, профессиональный уровень которых зачастую

вызывает сомнения. Другой особенностью является специфика деловой культуры и менталитета ряда руководителей, пополняющих результатами работы нанятого специалиста копилку собственных достижений и вкладов.

5) Существенным барьером, тормозящим развитие бизнес-коучинга в России, профессиональные консультанты называют высокий уровень теневой экономики. Избегая риска раскрытия части финансовой информации и реального положения дел в организации, руководители утаивают экономически значимую информацию, в результате чего коучи оказываются не в состоянии выработать эффективные управленческие решения. По оценкам международной исследовательской организации Global Financial Integrity (GFI), общий объем теневой экономики России составляет 46% ВВП [5].

В свою очередь, министр финансов Антон Силуанов в июле 2013 года во время интервью редакции радио «Эхо Москвы» оценивал теневой сектор в пределах 15–20% от ВВП [6]. В теневых схемах работы и взаимодействия между отделами часто фигурируют фиктивные договоры на оказание услуг со стороны бизнес-консультантов.

Такого рода стоворы являются способом выведения финансовых активов из-под оперативного ведения финансовых служб и могут служить инструментом обогащения конкретных лиц за счёт компании. Иногда подобные схемы используются в целях сокрытия реальных доходов фирмы от ряда фискальных органов. Так, в действительности дефицит информации сказывается на качестве предлагаемых услуг со стороны внешних специалистов, а теневые схемы порой ставят под сомнение добросовестность и их профессионализм.

6) Экспертами отмечаются недостаточные темпы роста и развития системы электронного корпоративного обучения в рамках корпоративных университетов, а также услуг по предоставлению дистанционного или смешанного образовательного курса для партнёров и подрядчиков из числа небольших фирм. Мировой тенденцией становится кооперация между крупными компаниями и небольшими коммерческими структурами в вопросах организации работы корпоративных университетов. Основой для такого сотрудничества может служить взаимовыгодное заключение договоров по обучению сотрудников агента в интересах крупных фирм.

В качестве примера можно привести корпоративные университеты при крупных алкогольных компаниях, осуществляющих подготовку сомелье в целях стимулирования продаж дистрибьюторов. Они же, со своей стороны, поощряют инициативы сотрудников, желающих принять участие в подобных обучающих программах. Впрочем, уже в данный момент существуют успешно реализуемые проекты подобных университетов и сотрудничества с малыми организациями в крупных нефтяных, газо-промышленных и других фирмах.

При всех издержках и сложности воплощения данной системы, большая часть экспертов едина во мнении, что такой подход позволяет уменьшить избыточность персонала, сократить непродуктивные затраты и сосредоточить усилия на продвижении общекорпоративных программ, нацеленных на достижение стратегических целей бизнеса [7].

7) В качестве тенденции наблюдается растущая популярность коротких тренингов, семинаров и выступлений спикеров по вопросам личностного роста и профессионального развития. Слушателями открытых мероприятий чаще всего выступают молодежь и начинающие предприниматели или же люди без специального образования. Среди наиболее популярных тем тренингов и семинаров можно назвать: «Продажи», «Деловые переговоры» и «Навыки презентации».

Небольшие торговые предприятия поощряют личные инициативы сотрудников и мотивируют их на саморазвитие. Часть небольших торговых фирм и вовсе «подписывается» на анонсы мероприятий в социальных сетях, дополнительно подогревая интерес собственных сотрудников к тем или иным событиям. Практика не является повсеместной, но приобретает характер тенденции для организаций, активно действующих в виртуальном пространстве. В этом направлении особенно преуспевают представители сетевого маркетинга и денежных пирамид, организовывающие различные on-line курсы для своих агентов по методикам привлечения новых адептов.

Что касается привычных видов коммерции, создаются корпоративные социальные сети, в которых накапливается информация о проводимых мероприятиях, тренингах, вебинарах и просто обучающих роликах. Примером одной из наиболее известных и динамично развивающихся корпоративных социальных сетей можно назвать проект Yammer от компании Microsoft.

8) Наблюдается смещение акцентов в пользу повышения эффективности управления системой обучения и развития сотрудников не только с помощью внешнего HR-консалтинга, но и путём привлечения внутренних специалистов. Для малых фирм данное направление не ограничивается системой привычного инструктажа на рабочем месте, а приобретает формы эффективной системы наставничества и менторства (менторская поддержка заключается в образовательных программах, мастер-классах и коучинге со стороны экспертов, предупреждающих начинающих предпринимателей от ошибок на начальных этапах).

Данная тенденция идёт в разрез с другой практикой, связанной с занижением бюджета компаний на выполнение обучающих проектов. В посткризисный период наблюдается устойчивый рост оборотов торговых компаний, что объясняется восстановлением спроса и увеличением покупательской способности населения. При этом обучение и развитие персонала всё ещё не так часто встречается в перечне затратных статей, а в периоды нестабильности и вовсе чаще остальных подпадают под дополнительное сокращение.

### *Результаты*

Проанализировав наметившиеся тенденции и оценив перспективы во взаимодействии между малыми торговыми предприятиями и провайдерами услуг по обучению и развитию сотрудников, можно сделать следующие выводы.

1) Главной среди прочих проблем развития рынка T&D выделяют проблему кадрового обеспечения.

2) В условиях российской действительности ещё не успели сформироваться единые представления об эффективных способах вложений в развитие человеческого капитала.

3) Активные вложения в развитие собственных сотрудников путём привлечения внешних агентов, равно как и силами внутренних специалистов, оцениваются в качестве одного из наиболее перспективных способов эффективной конкуренции и процветания торгового предприятия.

Необходимо для построения эффективного бизнеса со спецификой торговой деятельности и развития экономики:

- 1) использование системного подхода при организации работ по обучению и развитию сотрудников;
- 2) постоянство и непрерывность совершенствования процесса обучения и развития сотрудников;
- 3) комплексное решение задач развития кадровых и основных фондов в целях сокращения разрыва в производительности труда между Россией и развитыми странами.

ИСТОЧНИКИ:

1. [Тенденции в обучении и развитии персонала. Изменения потребностей заказчиков T&D услуг. 2008 год](#) / Компания «Ампула-Брокер» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=10948>.
2. [Компании перестают перекупать новых сотрудников, предпочитая развивать и учить своих](#) (по отчету PwC Saratoga 2013) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=15760>.
3. [Нефтянка в России сильнее всего отстает в производительности труда](#) <http://www.bfm.ru/news/232038?doctype=article>.
4. Коновалова В. [Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России](#) // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — № 9. — <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PBI;n=114108>.
5. [Теневую экономику России оценили в 46% ВВП](#) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/news/234247-tenevuyu-ekonomiku-rossii-otsenili-v-46-vvp>.
6. [Глава Минфина оценил теневой сектор экономики РФ в 15-20% от ВВП](#) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://top.rbc.ru/economics/20/06/2013/862716.shtml>.
7. Ковальчук Д.В. [Корпоративное электронное обучение: тенденции и перспективы](#) // Открытые системы. СУБД. — 2009. — №7. — С. 47-49. — <http://elibrary.ru/item.asp?id=13016968>.