

10.14. АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ДИСТРИБЬЮТОРСКИХ СЕТЕЙ

Шипов А.В., аспирант кафедры менеджмента

Московский гуманитарный университет

Профессиональная подготовка является неотъемлемой частью всей системы управления дистрибьюторской сети, от качества которой напрямую зависит квалификация персонала и темпы роста дистрибьюторской сети. Предлагаемая система обучения носит законченный характер и последовательно охватывает различные аспекты обучения от подготовки начинающих дистрибьюторов до повышения квалификации опытных кадров и отвечает таким основным параметрам модели как: системность, воспроизводимость и универсальность.

Под системностью обучения понимается возможность соединения различных аспектов обучения воедино в их логической взаимосвязи и подчиненность главной цели – эффективной и полноценной подготовке персонала.

Воспроизводимость предполагает структурированное обучение аспектам предпринимательства в доступной форме, с возможностью освоения и самостоятельного впоследствии воспроизведения дистрибьюторами с различным исходным уровнем подготовки.

Универсальность системы означает возможность ее использования для широкого класса задач, связанных с обучением различным аспектам развития дистрибьюторских сетей.

С целью совершенствования профессиональной подготовки дистрибьюторов была сформирована система обучения персонала, которая позволяет в относительно простой и эффективной форме описать, классифицировать и оптимизировать структуру процессов обучения (рис. 1).

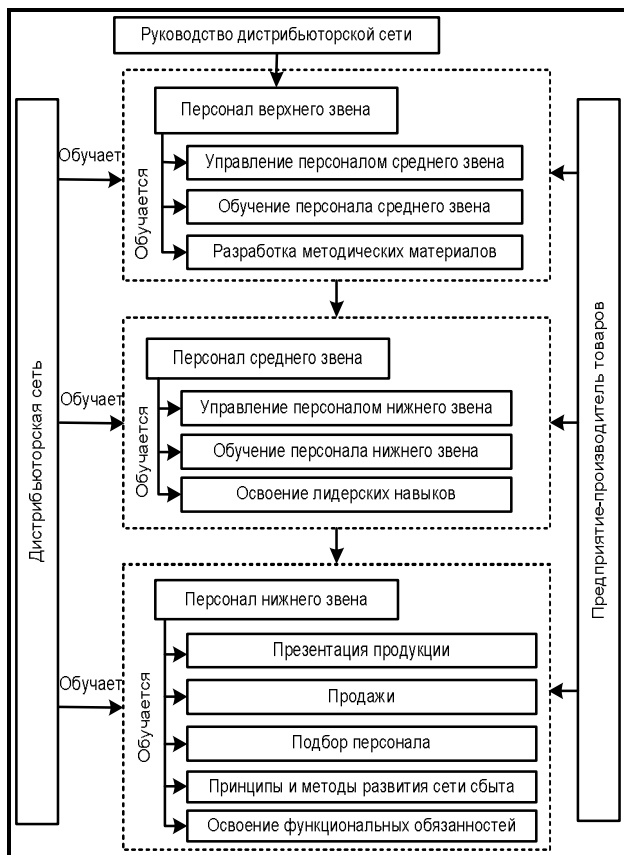


Рис. 1. Система обучения персонала

Предложенная система выделяет ключевую особенность обучения персонала – совокупность личного обучения и последующего обучения нижестоящих дистрибьюторов, которое, в свою очередь, повторяется ими по мере роста дистрибьюторской сети.

Циклические процессы, заложенные в структуру системы обучения, базируются на последовательности стадий развития персонала дистрибьюторских сетей, представленные на рис. 2.

Обучение персонала предполагает освоение им функциональной деятельности, передачу накопленного опыта и обучение вновь подключившихся дистрибьюторов, с тем, чтобы они со временем смогли работать самостоятельно вести деятельность, включая обучение своих собственных новых дистрибьюторов.

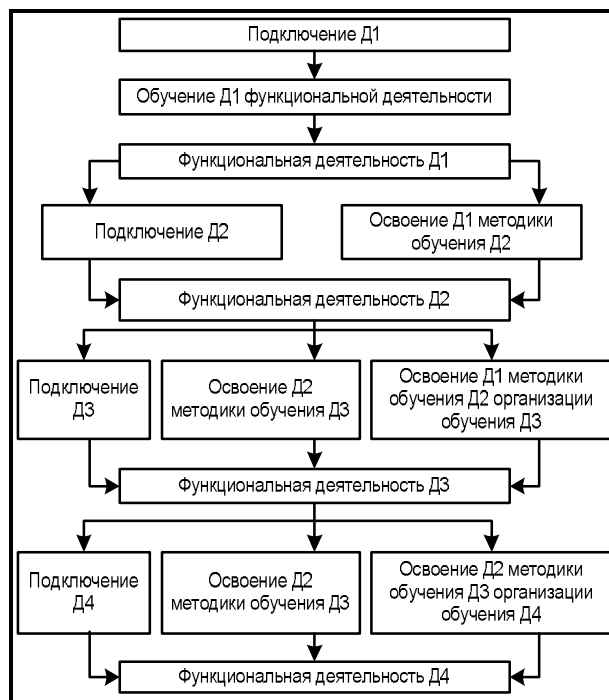


Рис. 2. Цикл обучения персонала

Из рис. 2 видно, что дистрибьютор Д1 одновременно проходит обучение сам, а также обучает дистрибьютора Д2. Цикл считается законченным, когда Д1 обладает навыками подготовки Д2 к обучению Д3. Особенностью данной модели является то, что, с одной стороны, описываемые ею процессы обучения являются следствием появления новых дистрибьюторов нижнего звена, с другой стороны, эти процессы сами являются катализаторами появления таких дистрибьюторов (см. рис. 2). Цикл обучения Д1 заканчивается стадией, когда его нижестоящий дистрибьютор Д2 освоил все этапы функциональной деятельности и готов самостоятельно без участия Д1 проводить обучение и организовывать работу своей структуры.

Каждый этап обучения включает в себя единый модуль освоения функциональных обязанностей, представленный в табл. 1.

Модуль освоения функциональных обязанностей персонала описывает последовательность стадий и является единой методикой при обучении персонала любого звена. Методика обеспечивает передачу накопленного опыта, качественное освоение полученных теоретических знаний на практике под контролем опытного наставника, руководство и сопровождение персонала на всем протяжении его развития, формирование воспроизводимых форм обучения и развития персонала. Реализация предложенного методического под-

хода осуществляется за счет разработанной совокупности обучающих мероприятий (рис. 3, табл. 1).

Таблица 1

**МОДУЛЬ ОСВОЕНИЯ
ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ**

№	Перечень стадий
1	Руководитель объясняет теорию и демонстрирует ее применение на практике
2	Тренинг
3	Совместная практика
4	Самостоятельная практика под наблюдением руководителя
5	Консультации по совершенствованию практики

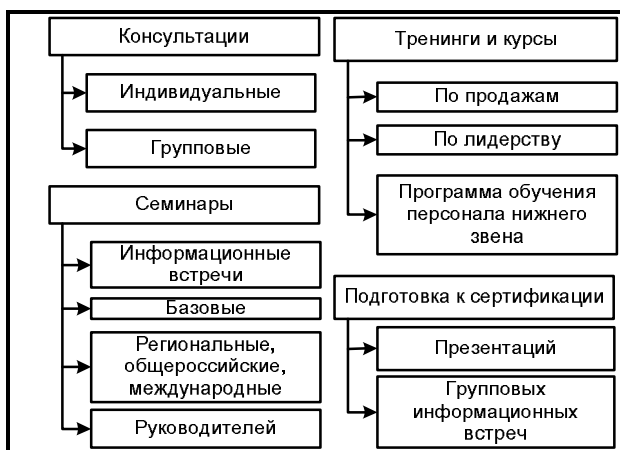


Рис. 3. Совокупность обучающих мероприятий

Изучение продукции и обучение умению проводить презентации является первичной составляющей функциональной деятельности дистрибьюторов. Освоение проведения презентаций является основой всей дальнейшей деятельности персонала. Обучением принципам ведения презентации продукции занимается, как правило, предприятие-производитель товаров, но отработка навыков входит в функции системы обучения.

Регулярные консультации у руководителя влияют на качественное освоение материала, методическую и моральную поддержку персонала. Частота консультаций может варьироваться, но на начальном этапе связь с непосредственным руководителем желательна организовать на постоянной основе. Консультации могут быть личными или проходить в составе группы.

Обучающие семинары делятся по своему уровню на несколько категорий. Посещение первичных групповых информационных встреч предоставляет возможность персоналу осваивать методику их ведения, способам работы с кандидатами, различным сторонам деятельности дистрибьюторов. Такие встречи проводятся еженедельно, формируют ритм работы и способствуют созданию внутри коллектива командного духа. Организация этого вида обучения входит в функциональные обязанности персонала среднего звена. Базовые семинары ставят перед собой задачу преподавания основ развития предпринимательства. Семинары более крупного масштаба позволяют знакомиться с опытом работы верхних руководителей, подводить итоги и отмечать успехи коллектива. Организация этой категории семинаров осуществляется верхними и руководящими звеньями персонала.

Участие в тренингах позволяет персоналу осваивать основные деловые умения и навыки.

По всем основным направлениям деятельности предусмотрена сертификация персонала, которая позволяет оценить уровень его профессиональной подготовки.

Информационная поддержка является неотъемлемой составляющей эффективного обучения и базируется на методических и информационных материалах, интернет-сайтах, электронных рассылках, периодических изданиях и специальной литературе.

Описанная стратегия развития системы обучения охватывает различные по масштабу и целевому назначению обучающие мероприятия, совокупность которых обеспечивает персоналу возможность качественного и эффективного освоения составляющих предпринимательства.

Обучение дистрибьюторов имеет свои специфические особенности, что создает необходимость выработки критериев оценки эффективности обучающих мероприятий. Эта тематика в настоящее время разработана недостаточно и нуждается в дополнительной проработке. В данном разделе под обучающими мероприятиями подразумевается цикл из нескольких занятий, который проводится с группой участников из числа дистрибьюторов, самостоятельное единичное занятие или консультация.

Ведущим мероприятия выступает один из руководителей дистрибьюторской сети. Связующим элементом между отдельными занятиями являются общие программы, методики и подходы. Чтобы занятие было максимально успешным, необходима эффективность каждой из этих составляющих. Кроме того, важно учитывать эффект от взаимовлияния и взаимодействия данного занятия с другими направлениями и циклами, проходящими в рамках единой системы обучения.

Работу ведущего занятия нельзя признать однозначно эффективной или успешной, если он доволен своей работой, а те, на кого направлена работа, не удовлетворены.

Участник может также посчитать свое обучение на мероприятии успешным и эффективным, с чем, однако, может быть не согласен руководитель, который в силу своего профессионального опыта видит, например, что участник на самом деле неэффективно использовал время и материал занятия или сделал малую часть того, на что он уже готов. Это касается как подготовки к занятию, так и работы на самом занятии.

Возможны случаи, когда участник мероприятия получил для себя действительно много, но за счет времени других участников, и остальные поработали в силу этого неэффективно и не удовлетворены. Другую разновидность составляют ситуации, когда пассивное, «саботирующее», негативное или провоцирующее поведение одного из участников сказывается на снижении эффективности работы всей группы участников. Таким образом, эффективность участника и эффективность группы в целом могут войти в противоречие.

Применительно к обучающим мероприятиям эффективной работой для участника можно считать достижение положительного эффекта или результата при минимизации его затрат. И хотя изначально главной задачей обучения персонала является повышение эффективности его функционирования, доход является необходимой, но не достаточной и не единственной составляющей удовлетворенности своей работой, определяющей ценность данного вида деятельности для дистрибьютора.

Положительный эффект от обучения может быть ожидаемым или неожиданным. Ожидаемый эффект наблюдается в тех случаях, когда участник в результате мероприятия удовлетворяет свои надежды и ожидания, которые у него были перед началом занятия и, собственно, определяли цель участия в нем. В этом случае по степени удовлетворенности этих ожиданий можно судить об успешности занятия. Однако практика показывает, что до 2/3 получаемого от занятий эффекта бывает для участника неожиданным.

Общий положительный эффект от занятия складывается из двух составляющих: непосредственного и косвенного эффектов.

Под непосредственным эффектом понимаются осознаваемые участником приобретенные знания и навыки, необходимые ему в работе или изменение его внутреннего психологического состояния и настроения в результате занятия. Например, сильная мотивация к работе, рост уверенности, снятие тех или иных страхов и т.п. Это может быть как ожидаемый эффект, так и неожиданный, который участник также осознает непосредственно в ходе занятий. Неождаемый непосредственный эффект может наступить в результате переформирования цели или задачи, с которой участник пришел на занятия, дополнение ее другими целями, выявленными в результате нового осмысления имеющегося опыта или под воздействием полученной информации.

Под косвенным эффектом от обучающего мероприятия понимается результат, который не ожидался до его начала, не был осознан в конце занятий и сказался для участника в иной области, не связанной непосредственно с дистрибуцией товаров.

Независимо от того является ли эффект непосредственным или косвенным, ожидаемым или неожиданным, целесообразно его подразделить на эффект краткосрочный и долгосрочный.

Краткосрочный – это такой эффект, длительность которого конечна во времени и максимально приближена ко времени занятий или его непосредственному окончанию. Краткосрочный эффект всегда конкретен и конечен. Долгосрочный эффект – это тот результат занятий, который сказывается в течение длительного срока, воздействуя на участника мероприятия в будущем.

Косвенным результатом для участников занятий может служить также расширение круга знакомых, интересное времяпрепровождение вне занятий, расширение кругозора, начало учебы и подготовки к профессиональной деятельности и т.д.

Эффект, получаемый от участия в мероприятиях, по направленности, величине и результату у каждого участника может быть свой. При этом их нельзя сравнивать между собой, поскольку то, что вполне удовлетворяет одного участника, может быть явно недостаточным для другого. Занятия для участника являются эффективными в том случае, когда его затраты физические, временные, финансовые соизмеримы со значимостью результата, который он получает. Таким образом, в общем виде эффективность $E1$ для участника представляет собой отношение:

$$E1 = (\text{Результат (Краткосрочность} + \text{Долгосрочность)}) / (\text{Затраты (Времени} + \text{Средств} + \text{Физических лиц}), \quad (1)$$

где $E1$ – эффективность занятия для участника.

На практике оценка по этому критерию носит качественный характер. В качестве инструмента предлагается проведение опроса участников с заданием оценить по 10-ти бальной шкале степень их удовлетворенности. Также полезен более подробный анализ по окончанию мероприятия, что из него было наиболее полезно и ценно.

Следует отличать эффективность занятия для каждого участника, от эффективности занятия для группы $E_{гр}$.

$$E_{гр} = (E1 + E2 + \dots + E_n) / N, \quad (1)$$

где $E_{гр}$ – эффективность занятия для группы;

$E1, E2, E_n$ – эффективность занятия для дистрибьюторов $1, 2, \dots, n$;

N – число участников группы обучения.

Если группа, собираемая на цикл занятий или презентаций, будет не удовлетворена, то может распасться, и участники не придут на последующие мероприятия и не станут рекомендовать их посещение другим дистрибьюторам.

Из метода расчета эффективности обучающихся мероприятий следует, что она уменьшается при увеличении затрат участников. Например, перенос занятий в более отда-

ленное или территориально неудобное место потребует больше времени и затрат на дорогу и вызовет дополнительную усталость. Напрямую на затратах сказывается изменение стоимости цикла, и одним из путей повышения эффективности занятий, на первый взгляд, становится уменьшение их стоимости. Однако, как показывает практика, уменьшение стоимости занятий зачастую приводит к обесцениванию полученных знаний и опыта, росту потребительских настроений, проявлению недисциплинированности и в ряде случаев безответственности. В целом значительное уменьшение стоимости может привести скорее к снижению эффективности, а не к ее повышению, поскольку отрицательный результат от этого, больше, чем выгода от снижения стоимости.

Эффективность ведущего также определяется, как отношение достигнутого результата к затратам на его достижение. Как и для участника, положительный результат, ценность, эффект для ведущего, может быть непосредственным и косвенным, краткосрочным или долгосрочным.

Непосредственный эффект для ведущего разнопланов и касается различных сфер. Первый план непосредственного эффекта касается вознаграждения ведущего, как оплаты его профессионального труда при платной системе проведения мероприятий, а также последующее развитие предпринимательства среди членов его структуры. Этот эффект может иметь как краткосрочный, так и долгосрочный характер. Косвенный эффект для ведущего может быть в виде неожиданных предложений по организации дополнительных занятий, участия в мероприятиях более широкого плана, новых знакомствах и т.п.

Для количественной оценки эффективности обучающих мероприятий была разработана соответствующая совокупность критериев, представленная в Приложении 3. Большинство из этих показателей является косвенными и, взятые по отдельности, в ряде случаев могут толковаться неоднозначно. Например, наполненность мероприятия может быть обусловлена не только его полезностью, интересностью, эффективностью, но и наличием дополнительных обстоятельств: обязательностью посещения, выдачей сертификата, правом посещения последующих более значимых и статусных мероприятий и т.п.

Повторное посещение аналогичного мероприятия может свидетельствовать о том, что участник чувствует важность рассматриваемых тем данного цикла или связано с сопровождением на него своего нового дистрибьютора.

Наличие совокупности количественных показателей позволяет сравнивать эффективность функционирования различных дистрибьюторских сетей предприятия, результативность и качество проведения однотипных мероприятий, отслеживать динамику показателей эффективности обучения по каждой организации в отдельности за определенный срок.

Таким образом, для получения объективной информации целесообразно рассмотрение всего блока количественных показателей эффективности обучения, анализ которых является неотъемлемой частью общей стратегии управления персоналом.

Особое внимание следует уделять самым первым шагам обучения вновь подключившегося персонала нижнего звена, поскольку именно тогда закладывается база его профессионального роста.

С целью типизации процесса обучения персонала нижнего звена автором разработан базовый перечень знаний, навыков и умений, которые необходимы для успешного освоения функциональной деятельности. Знание этих положений позволит более полно строить работу с начинающими дистрибьюторами, контролировать ход обучения нижестоящего персонала, сделать процесс обучения

стандартизованном и сертифицировать уровень подготовки персонала.

В целях обеспечения квалифицированного вхождения начинающих дистрибьюторов в пространство предпринимательства, автором был разработан краткосрочный курс первоначального обучения. Материал курса разбит на пять занятий, однако в зависимости от темпа освоения материала, количество занятий может быть изменено. После каждого занятия выдаются домашние задания. Начинающему необходимо начать изучение информационных материалов предприятия, литературы и прослушивание аудио- и видео-записей. Можно рекомендовать отдельные главы из литературных источников с их последующим совместным анализом. С самого начала необходимо настраивать начинающего дистрибьютора на самостоятельное активное приобретение вспомогательных и обучающих материалов. Также важно, чтобы за время прохождения курса начинающий дистрибьютор лично опробовал и изучил максимальное количество наименований продукции.

Частота занятий и их продолжительность согласовываются по взаимной договоренности. Оптимально проводить очередное занятие через 1-3 дня. Примерная длительность каждого занятия 1,5-2 часа. Разработанный курс позволяет структурировать и упростить процесс начального обучения, сделать его более эффективным и универсальным.

Важнейшими составляющими эффективного управления персоналом являются планирование и отчетность. Составление плана работы имеет определяющее значение, поскольку попытки реализации целей без наличия конкретного плана ведут к неэффективным действиям.

Предлагаются следующие уровни планирования:

- планирование результатов;
- планирование хода работы.

Введение отчетности позволяет дисциплинировать персонал; вести мониторинг состояния дел и объема выполненной работы; повышает ответственность персонала; выработать ритмичность в работе, что значительно способствует росту квалификации и развитию предпринимательства; своевременно корректировать работу персонала, организацию управления и обучения.

Для персонала нижнего звена рекомендуется ведение следующих форм: ежедневную краткую, еженедельную и ежемесячную отчетность.

Ежедневную краткую отчетность для начинающих дистрибьюторов целесообразно проводить на регулярной основе. Преимущественный вариант – ежедневный краткий отчет по телефону. Время отчета согласовывается заранее. Рекомендуемая длительность 3-10 минут. Перед отчетом ставятся следующие основные задачи: перечислить и сформулировать по пунктам проделанную за день работу и согласовать план работы на следующий рабочий день.

Для еженедельной и ежемесячной отчетности рекомендуются следующие показатели:

- количество приглашений;
- количество информационных встреч;
- количество презентаций;
- объем личных закупок и групповых закупок по структуре;
- количество новых потребителей, клиентов, дистрибьюторов.

Консультирование является неотъемлемой частью обучения персонала и ставит своей целью оказание необходимой методической и мотивационной поддержки, согласование работы дистрибьютора и его группы с функционированием всей дистрибьюторской сети. С целью развития деловых навыков начинающего персонала, упорядочивания и продуктивного использования рабочего времени был разработан типовой регламент подготовки и проведения консультации.

Дистрибьютор, развивая собственную сеть, заявляет себя на роль руководителя. Однако, в отличие от традиционного предпринимательства, руководитель не может претендовать

на роль формально назначенного лидера. Это предъявляет конкретные требования к личности руководителя и развитию его лидерских качеств. Эффективное руководство означает не только получение положительных результатов – это еще и завоевание уважения и доверия команды, поддержка высокой мотивации к работе и оказание всесторонней помощи. В результате формируется командный дух и взаимовыручка. В ответственность руководителя входит нахождение и поддержание баланса между помощью нижестоящим дистрибьюторам и формированием самостоятельных руководителей. Одна из причин неудач при развитии дистрибьюторской сети заключается в том, что начинающие руководители пытаются развивать сеть слишком быстро, не уделяя должного внимания собственному обучению и обучению нижестоящих дистрибьюторов. Важно отметить, что руководители также не будут должным образом обучать своих дистрибьюторов, если этого не будет делать их вышестоящий руководитель, подавая тем самым пример. Руководителю необходимо формировать культуру предпринимательства и развивать у персонала чувство собственного достоинства и самоуважения, давая нижестоящим дистрибьюторам понять, насколько важна их работа.

В целях подготовки персонала к выполнению функций руководителей, повышения квалификации и освоения эффективных методов работы и управления был разработан курс обучения руководству и лидерству. Рекомендуется включить данный курс в систему обучения на постоянной основе, возобновляя цикл занятий по мере роста дистрибьюторской сети.

Разработанная программа обучения персонала дистрибьюторских сетей способствует решению одной из основных задач обучения персонала – последовательном формировании навыков управления и руководства, развития лидерских качеств и позволяет контролировать ход обучения персонала, стандартизировать процесс обучения и сертифицировать уровень подготовки специалистов.

Литература

1. Ассоциация прямых продаж [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.rdsa.ru/>.
2. Дубковский В. Блестящий шанс [Текст] / В. Дубковский. – СПб. : Цитата, 2002. – 16 с.
3. Каленч Д. Лучший, каким вы можете быть в МЛМ [Текст] / Д. Каленч. – Набережные Челны : Фламинго, 2003. – 141 с.
4. Шайна Я. Чем в действительности является «Амвэй» [Текст] / Я. Шайна. – Ростов н/Д, 2002. – 88 с.
5. Эйкен Д. вон, Кук Р. Лучшие из лучших [Текст] / Джон вон Эйкен, Род Кук. – Минск, 2002. – 311 с.

Ключевые слова

Дистрибьютор; дистрибьюторские сети; нетрадиционная занятость; организация дистрибьюторов; обучение персонала; развитие персонала; индивидуальный предприниматель; система управления; система обучения.

Шипов Алексей Всеволодович

РЕЦЕНЗИЯ

Профессиональная подготовка персонала дистрибьюторских сетей влияет на динамику их развития и результаты деятельности.

В статье представлена разработанная автором программа обучения персонала дистрибьюторских сетей, способствующая формированию навыков управления и руководства, развитию лидерских качеств и позволяющая контролировать ход обучения персонала, стандартизировать процесс обучения, сертифицировать уровень подготовки специалистов.

Статья рекомендована к публикации.
Царегородцев Ю.Н., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента Московского гуманитарного университета

10.14. ASPECTS OF TRAINING PERSONNEL IN DISTRIBUTION NETWORKS

A.V. Shipov, Post-graduate

Moscow University for the Humanities

Training is an integral part of the whole management system in distribution network, the quality of which depends directly on personnel qualification and growth of entrepreneurship.

The proposed learning system has a complete character, and consistently covers various aspects of training from beginner to advanced training of distributor's experience and meets the basic parameters of the model as: system, reproducibility and versatility.

Literature

1. V. Dubkovskiy. The perfect chance. – SPb: «Citata», 2002. – 16 p.
2. Y. Shayna, What is Amway?. – Rostov na Donu, 2002. – 88p.
3. D. Calench, The best in MLM. – Naberejnie chelni: «Flamingo», 2003. – 141 p.
4. D. Aiken, R. Cook. The best of the best. – Minsk, 2002. – 311 p.
5. Russia Direct Sailing Association <http://www.rdsa.ru/>

Keywords

Distributor; distribution network; non-traditional employment; the organization of distributors; staff training; staff development; individual entrepreneur; management system; training system.