

# МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ СТАРТАПНОГО ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕСА В КРАСНОДАРЕ)

Андрющенко Д.В.

*Андрющенко Дмитрий Викторович – бизнесмен, директор сети магазинов,  
г. Краснодар*

**Аннотация:** во всем мире постепенно совершенствуется система кадровой подготовки. Планирование обучения и развития персонала подразумевает грамотную постановку цели, задач, сроков и ожидаемого результата. Но не менее важен правильный выбор методике, по которой осуществляется подготовка кадров для инновационного бизнеса. Развивая систему стартапов в г. Краснодар (Россия), мы проанализировали российский и зарубежный опыт, основные тренды в системе обучения персонала и сформулировали собственную методику кадровой подготовки для инновационного бизнеса, которая уже доказала свою эффективность. Именно этой методике и посвящена данная статья.

**Ключевые слова:** обучение персонала, кадровая подготовка, инновационный бизнес, методика обучения персонала, стартап.

Современная экономика в нашей стране базируется на принципах постепенного инновационного развития, и этот процесс постепенно ускоряется. В контексте экономики нового типа активно развиваются стартапы как основной элемент инновационного бизнеса. В связи с этим особенно остро встает вопрос о стратегии обучения персонала именно для такого бизнеса. От компетентности кадрового состава, его знаний, умений и навыков напрямую зависит качество обслуживания и производимой продукции. Достаточно часто именно правильно выбранная методика обучения персонала является ключом к успеху компании, поскольку именно личность человека производит, хранит и потребляет знания.

Руководитель известного колл-центра Zappos Тони Шэй в своей бизнес-книге «Доставляя счастье» пишет о том, что «уровень счастья сотрудника определяют ощущение контроля, ощущение прогресса, чувство привязанности, а также видение и значимость работы» [11]. Так, например, когда в Zappos стали доступны списки навыков, необходимых для повышения, уровень счастья среди сотрудников вырос, поскольку ранее их повышали, как казалось, достаточно хаотично и работники не могли понять, каким образом они самостоятельно могут повлиять на процесс. Различные тренинги, курсы и интенсивно обучающие программы могут стать небольшими этапами на пути к повышению и сделать персонал более счастливым.

Формирование мотивации, удовлетворение потребности в развитии, в признании достижений со стороны других сотрудников, в самореализации – именно этих целей помогает достичь правильно избранная методика кадровой подготовки. Таким образом, обучение влияет на вовлечение, а вовлечение – это состояние, противоположное профессиональному выгоранию. Поэтому, если руководитель бизнеса хочет получить сотрудников, которые всегда заряжены энергией и как бы «привить» от выгорания, необходимо вкладывать свои знания, умения и навыки в тренинги и курсы, в комплекс инновационных методов обучения персонала компании.

В крупных компаниях кадровой политикой занимаются специальные отделы, предусмотрена отдельная должность директора или замдиректора по персоналу. За рубежом, в особенности, в Западной Европе, США, Канаде, Великобритании, Австралии, в обучение персонала компании вкладывают не менее 1/10 всего фонда заработной платы, и это считается выгодным инвестированием в бизнес и, соответственно, одним из условий повышения его доходности. Но в условиях стартапа, как инновационного бизнеса, который поначалу вообще не приносит существенный доход, вести речь о 10% от зарплаты, даже при учете того, что по нашей стране этот показатель, к сожалению, в 3-4 раза ниже, достаточно сложно. Но при этом хорошо сформированная и обученная команда в стартапе имеет огромное значение для того, чтобы ваш малый бизнес вышел на высокодоходный уровень. Данное противоречие требует от руководителя компании самостоятельно разработать методику подготовки кадров для того, чтобы стартап не только удачно стартовал, но и безболезненно прошел так называемую «долину смерти».

Наша методика обучения персонала представляет широкий спектр различных актуальных интенсивно обучающих методов, которые за годы развития инновационного бизнеса в г. Краснодар (Россия) стали представлять собой целостную стратегию. Мы разработали эту методику на основе богатого зарубежного опыта, собственной деятельности в бизнесе и необходимых потребностей, которые испытывает стартап на стадии своего формирования, становления и развития. Некоторые из методов обучения персонала используют за рубежом так же активно, отдельные, в особенности инновационные, очень популярны за границей, но в России только набирают свою силу.

Мы широко развиваем наставничество: прикрепляем к начинающему сотруднику более опытного наставника для того, чтобы освоить отдельные трудовые функции. Наставник должен иметь не только профессиональный стаж в компании, но и готовность делиться знаниями, умениями, навыками и опытом с новыми членами команды стартапа. Наставничество во многом обеспечивает эффективную адаптацию персонала, успешный старт работы в компании, освоение особенностей выполнения трудовых задач, знакомство с коллективом, нормами и правилами поведения. К наставничеству достаточно приближено консультирование, которое предполагает помочь начинающему члену команды сформировать необходимые для работы профессиональные и личностные качества.

Также успешной адаптации способствует сторителлинг (в переводе с английского story telling – «рассказ историй») – это также является методом обучения новых работников, подразумевающий их ознакомление с различными историями и мифами стартапа, которые содержат информацию о некоторых традициях и правилах поведения. Сторителлинг во многом облегчает период адаптации нового сотрудника в молодой компании, повышает уровень лояльности персонала к данному бизнесу. Но эффективность метода может помешать возможный переизбыток положительной информации в сториз, который может вызвать противоречие с рассказами коллег о реальном положении вещей на текущий момент.

Ротация персонала подразумевает перемещение сотрудников на другие должности в рамках одного стартапа для того, чтобы приобрести дополнительные знания, умения, навыки и компетенции. Этот метод дает возможность членам команды познакомиться с различными аспектами трудовой деятельности и участкам работы малого бизнеса. У нас традиционно продолжительность пребывания работника в одном отделении длится примерно от трех месяцев до одного года.

Также напрямую с ротацией связан метод обучения secondment, своего рода командировка в пределах одного стартапа, который представляет собой временное перемещение сотрудника на другие рабочие места с обязательным возвращением к своим должностным обязанностям. Благодаря этому методу член команды стартапа становится универсалом, избавляется от однообразия и имеет возможность ознакомиться со спецификой функционирования некоторых отделений компании в целом, что в первую очередь может пригодиться потенциальным сотрудникам руководящего звена. В свою очередь, при использовании этого метода важно преодолеть вероятный стресс и конфликтные ситуации.

Также избранный нами метод стажировки позволяет персоналу не только освоить новый вид профессиональной деятельности, но и существенно повысить свою квалификацию. В данный метод входит наблюдение за более опытными сотрудниками и выполнение некоторых конкретных задач под их непосредственным руководством. Кратковременные стажировки мы традиционно проводим для выпускников ССУЗов, ВУЗов, других начинающих специалистов, выделяем три основных вида стажировок: 1) рядом с опытным специалистом; 2) отдельно от профессионала; 3) стажировка небольшой группы.

Стажировка 1-го типа имеет целый ряд схожих признаков с известным западным методом обучения персонала, который называется shadowing (в переводе с английского примерно означает «быть или стать тенью»). Он представляет собой постоянное нахождение рядом с опытным работником в требуемой области в процессе того, как тот выполняет свои служебные обязанности. По результатам работы с членами команды по методу shadowing рядовой сотрудник получает максимальное количество информации о специфике работы профессионала, на должность которого он претендует, о специальных компетенциях, которые ему потребуется дополнительно сформировать. Стажировка 2-го типа характеризуется тем, что обучающийся временно выполняет какую-либо работу, не имея перед собой профессионального образца. Стажировка небольшой группы направлена на совершенствование нескольких работников, которые назначены на сходные должности. В процессе обучения персонала для таких сотрудников мы периодически организуем развивающие лекции и семинары. Аналогично сторителлингу стажировка способствует адаптации на новом рабочем месте и лояльному отношению к инновационному бизнесу, что во многом компенсирует дискомфорт, возникающий от отрыва члена команды от своего личного рабочего места и непосредственных обязанностей.

Иногда для повышения уровня теоретических знаний мы вводим в процесс обучения лекции – устное изложение развивающего материала. Их можно отнести к традиционным и весьма доступным методам. Предпочтение отдается таким лекторам, которые прекрасно ориентируются в материале, начальном уровне подготовки, интересах и мотивации слушателей, способны регламентировано излагать материал согласно учебному плану и графику учебного процесса. В то же время, лекционный метод дает возможность за ограниченное время вовлечь большое количество сотрудников в определенное информационное поле, но при этом он не является инновационным.

В свою очередь, семинарские или практические занятия предполагают не пассивное восприятие, а диалог обучающихся и преподавателя, за счет такого метода возможно проверить, укрепить и применить на практике лекционные знания, совместно обсудить и найти пути решения некоторых актуальных вопросов, проблем и новаторских задумок.

К инновационным методам мы относим кейс-метод или разбор практических ситуаций (case-study). Он подразумевает анализ реальной или вымышленной ситуации, возникшей в какой-либо компании, занимающейся аналогичным бизнесом, поиск оптимального решения. Здесь разумно сочетаются выявление проблемы, ее индивидуальный анализ, обсуждение в малой группе и презентация собственного варианта решения. В задачи преподавателя входит только помощь в подведении итогов дискуссии и выборе максимально эффективного варианта развития событий. Кейс-метод умело сочетает в себе индивидуальные и групповые формы работы, позволяет проанализировать существующие проблемы и принять решения для их устранения, выбрать ситуацию, максимально приближенную к вашему стартапу. Но при обучении персонала необходимо учитывать, что данный метод можно использовать только тогда, когда члены команды уже обладают определенным багажом знаний и опытом, и недостаточно качественно организованный разбор конкретных ситуаций не затягивает процесс.

Также хорошей доступностью и наглядностью отличается метод видеообучения – организация учебного занятия, проводимого с использованием развивающих видеоматериалов, которые традиционно демонстрируют обучающимся проблемную ситуацию для последующего разбора (это может быть, как желательное, так и нежелательное поведение в компании, способы решения различных организационных задач и многое другое). Обучающие видео-ролики могут быть показаны членам команды стартапа, либо во время официальных занятий, либо даются для самостоятельного ознакомления и анализа. Обычно подобные обучающие фильмы обладают не только высоким уровнем наглядности и доступности для восприятия и усвоения, но и тесно связаны со спецификой профессиональной деятельности. Метод видеонаблюдения весьма экономичен по затратам, что немаловажно для стартапа, как молодого инновационного бизнеса. Пожалуй, единственным недостатком данного метода является пассивность и недостаточный уровень мотивации обучающихся.

Также немаловажным фактором успеха методики продуктивного обучения персонала является использование нами интерактивных имитационных методов – деловых и ролевых игр. Они позволяют членам команды принять участие в имитации различных ситуаций, которые могут возникнуть в стартапе. В зависимости от поставленной цели возможно сымитировать функционирование, как всей компании, так и отдельных областей ее профессиональной деятельности в различные периоды времени. Грамотно продуманный сценарий игры включает «увлекательный сюжет и подробное описание рассматриваемых процессов и ролей, которые предлагается играть участникам. Особое значение имеет разбор игры, позволяющий сделать выводы и предложить рекомендации по дальнейшему развитию [5, с. 420]. Деловые игры подразумевают имитацию различных рабочих бизнес-процессов и выработку навыков поведения в них.

Отрабатывая сложные моменты в режиме игры, члены команды, в первую очередь, руководящий состав и специалисты, смогут быстро, эффективно и профессионально действовать на практике и принимать правильные решения. В свою очередь, ролевые игры позволяют воспроизвести реальные или просто типичные ситуации, в которых обучающиеся «примеривают» на себе определенные роли руководителя, подчиненного, потребителя и т. д., решая при этом поставленную учебную задачу. В итоге подобные занятия дают возможность сотрудникам коллектива на практике в проблемных ситуациях отработать различные модели поведения и сформировать тип поведения, характерный для эффективно действующего профессионала. Мы довольно часто используем ролевые игры в процессе тренингов. Они позволяют смоделировать ситуации, максимально приближенные к реальной профессиональной деятельности стартапа, проработать типичные ошибки, осознать мотивацию коллег в процессе взаимодействия и поставить себя на их место, эффективно взаимодействовать в рамках команды. Любому руководителю при использовании деловых и ролевых игр в малом бизнесе необходимо учитывать трудности, которые испытывают подчиненные при «вживании» в различные игровые ситуации.

Еще раз хочется подчеркнуть, что разработанная нами методика обучения персонала весьма эффективна, поскольку во многом благодаря ей из одной убыточной торговой точки мы на данный момент имеем несколько прибыльных сетей магазинов, а инновационный бизнес г. Краснодара за счет этого постепенно выходит на более высокий уровень развития.

Свою методику мы постоянно совершенствуем, например, фрагментарно используем отдельные актуальные методы. Это: мозговой штурм, как групповой метод рождения актуальных идей; обучение в рабочих группах – коллективный поиск путей решения проблем малого бизнеса и разработка оптимального алгоритма использования принятого решения; мастер-класс – комплексный обучающий метод, который сочетает устное изложение теории и демонстрацию применения рассмотренных приемов и технологий на практике.

Мы стараемся актуализировать процесс кадровой подготовки. Вводим в нее тренинги – такие методы обучения, которые направлены на формирование и совершенствование специальных и практических компетенций навыков обучающихся. Коучинг, как непрекращающееся сотрудничество, помогающее

клиентам достичь реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. При этом, актуальная для нас разновидность коучинга бизнес-коучинг направлен на помощь клиенту в решении деловых целей, проблем. Нами коучинг также широко используется, в качестве стиля управления и предполагает применение его специфических методов в повседневной работе стартапа. Немаловажное место среди развивающих методов у сотрудников инновационного бизнеса занимает самообучение, которое заключается в самостоятельном поиске необходимой для работы информации и подборе вариантов ее усвоения.

Мы достаточно подробно рассмотрели методику обучения персонала стартапа в контексте российского инновационного бизнеса на примере г. Краснодара. Каждый метод этой кадровой стратегии, определяемый также кадровой политикой компании, направлен на формирование и развитие каких-либо основных или специфических знаний, умений, навыков и компетенций обучающихся. Помимо этого, всегда есть возможность фрагментарного использования или комбинирования нескольких методов для получения максимально эффективного результата и, в качестве итога, – достижения высокоприбыльного бизнеса.

#### *Список литературы*

1. *Валиуллина В.Э.* Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый, 2015. №12. С. 393-395.
2. *Герасимов М.В.* Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М.В. Герасимов // Молодой ученый, 2016. № 5. С. 319-323.
3. *Дедул В.А.* Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах, 2016. № 2. С. 75-76.
4. *Довлекаева А.А.* Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А.А. Довлекаева // Молодой ученый, 2017. № 5. С. 154-159.
5. *Ильницкий С.А.* Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Молодой ученый, 2018. № 3. С. 418-423.
6. *Кукина С.Д.* Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях / С.Д. Кукина // Известия Волгоградского государственного технического университета, 2015. № 5 (145). С. 181-183.
7. *Нормазинин С.В.* Краткий сборник лучших практик подготовки кадров стран БРИКС / С.В. Нормазинин // Автономная некоммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://asi.ru/upload/0b6/BRICS\\_ru\\_int.pdf](http://asi.ru/upload/0b6/BRICS_ru_int.pdf)/ (дата обращения: 31.03.2022).
8. *Сухов М.А.* Опыт внедрения системы саморазвития персонала в российских компаниях / М.А. Сухов, О.А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах, 2015. № 4.2.
9. *Цветаев В.М.* Кадровый менеджмент: Учебник. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2014. 160 с.
10. *Якимаха В.В.* Обучение персонала в организации / В.В. Якимаха // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития, 2017. С. 552-557.
11. Training and development: зачем обучать персонал в международном стартапе // Медиа нетологии [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://netology.ru/blog/international-startup/> (дата обращения: 01.04.2022).