

Анна Лим

ХОРОШИМИ СОТРУДНИКАМИ НЕ РОЖДАЮТСЯ

МЕТОДИКА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА



Хорошими сотрудниками не рождаются
Методика развития персонала
Анна Лим

© Анна Лим, 2019

ISBN 978-5-4496-7430-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Благодарности

Я не смогу перечислить всех, кого хочу поблагодарить.

Спасибо каждому, кто меня поддерживал на этапе написания книги.

Спасибо моей семье и близким за то, что помогали и поддерживали меня на протяжении всего этого пути.

И отдельное спасибо моим бета-ридерам, моим первым читателям. Без вас книга была бы не такой.

Введение

Темой развития я интересовалась, сколько себя помню. Но все «мягкие» (например, личностные) обучения не дают измеримого результата. Что лично меня всегда немного угнетало.

Как тренер может что-либо обещать, если потом не сможешь понять, достиг ты этого или нет? Вот как понять, стал ты после какого-то обучения более уверенным или более харизматичным? Или же на сколько процентов ты стал более успешным оратором?

Так в моей жизни появилось бизнес-обучение. В 2019 году я буду отмечать десятилетие в профессии бизнес-тренера и бизнес-консультанта. За это время я успела побыть как фрилансером, так и корпоративным тренером.

Последнее мне нравится больше – ты знаешь всю специфику рынка, погружаешься во все бизнес-процессы.

Так ты реально можешь помогать своим подопечным, точно зная, по какой причине что-то не работает и какой именно инструмент лучше подходит, а не только давать общие советы из разряда «я вам скажу, как это обычно можно сделать, а вы уже сами под себя там адаптируйте».

А когда работаешь в компании с развитой филиальной структурой, клиентам полезно вдвойне – есть возможность собрать и передать те знания и фишки, которые собираешь со всей страны.

Толчком к идее написания этой книги стала фраза одного директора филиала на вебинаре по найму персонала: «А зачем я буду развивать и мотивировать своих сотрудников? Если им что-то не нравится, пусть уходят. Я не держу».

Мне непонятен такой подход, ведь я всегда считала (да и считаю до сих пор), что персонал компании – наипрекраснейший ресурс, если с ним правильно работать. Поэтому я пошла анализировать эту компанию по многим параметрам. Неудивительно, что там большая текучка кадров, а в рейтинге филиалов она находится в ТОП-10... но с конца.

И пример другого филиала. В среднем «срок жизни» сотрудника в другом филиале находится в районе 4 лет. Это при условии, что речь идет о сбытовых подразделениях, где происходит постоянная текучка кадров. В конечном счете, эта компания открыла по России уже четыре дочерние компании.

А та, где «сотрудников держать не надо», не может превысить планку восьми сотрудников в один момент. Бухгалтер в этой компании уже говорит, что даже не пытается запомнить имена своих коллег – все равно уйдут скоро.

В чем же разница? А заключается она в отношении руководителя к своим сотрудникам и наличии выстроенной системы развития сотрудников внутри компании.

Все управленцы хотят штат умных сотрудников, у которых не только глаза горят, но и дело спорится. Ведь им не страшно поручить наставлять новых сотрудников или вести ключевого клиента – в их знаниях и компетенциях уверены на все 100%.

А где таких взять?

Шансов найти готового профессионала на рынке труда почти не существует, а ответственность за выращивание нового сотрудника с нуля до необходимого уровня по большей части зависит от непосредственного руководителя.

В этой книге мы подробно разберем, как именно вкладываться в развитие своих сотрудников, реально ли найти идеального кандидата на стороне, разберем пошаговые стратегии работы с каждым

сотрудником и проработаем инструменты, которые помогут не только вырастить сотрудников, но и получать сверхрезультаты.

В основном эта книга направлена на руководителей и внутренних тренеров. Но полезную информацию для себя найдут и те, кто просто интересуется и занимается собственным развитием.

Книга составлена из нескольких глав.

Первая рассказывает про базовые принципы работы с сотрудниками – какие уровни развития существуют, как работать на каждом из них. Отдельно поговорим о том, как работать с теми, у кого и так все уже развито.

Без этой информации говорить об остальном бессмысленно. По моей практике работы, 99% запросов, которые приходят ко мне, связаны с нарушениями именно в основных управленческих задачах – а именно не всегда правильном подходе к работе с сотрудниками.

Хотя изначально казалось, что проблема кроется в другом. Например, в неправильно разработанной системе оплаты труда (СОР) или же в отсутствии прописанных регламентов работы.

Вторая глава расскажет про систему сбалансированных показателей – мы поговорим о планах и целях на отдел или компанию и поймем, какие именно сотрудники нам нужны для достижения целевых показателей.

Там же разберем процедуры подтверждения квалификации сотрудников для того, чтобы выстроить именно систему развития персонала, а не проведение единоразового мероприятия.

В следующей главе речь пойдет об индивидуальном развитии сотрудников. Мы поговорим о том, как провести диагностику технологии работы каждого сотрудника, что это такое и создадим индивидуальный план развития для каждого. Отдельно разберем процесс трехшаговой адаптации новых сотрудников и поймем, какие

пункты должен в себя включать эффективный план адаптации.

Заключительная глава посвящена работе с опытными сотрудниками. Мы рассмотрим такую вещь, как коучинг. И мало того что определимся, что это, так и разберемся, а всегда ли он работает.

Также разберем несколько коучинговых инструментов, которые можно с легкостью внедрить в свою работу или же применить к себе.

Как пользоваться этой книгой?

В каждой главе будут представлены практические задания, которые можно проработать прямо в книге в специально отведенном месте.

Здесь есть два варианта:

– Вариант «базовый». Сначала вы читаете книгу, понимаете, что хотели бы проработать в первую очередь и работаете точно.

– Вариант «продвинутый» – для экстремалов. Сразу же прямо в книге выполнять все задания и внедрять в работу все инструменты. Книга построена таким образом, чтобы к концу книги разработать полноценную систему развития персонала, учитывающую работу со всеми сотрудниками.

А какой вариант выберете вы?

Говорят, показатели отдела – зеркало эффективности руководителя. И с помощью этой книги мы сделаем так, что отражение вам понравится.

Все примеры взяты из моей практики как бизнес-тренера и бизнес-консультанта. Имена изменены. Любое совпадение является случайностью.

Уровни развития сотрудников

В этой главе вы:

- Разберетесь с понятиями «мотивация» и «компетенция».
- Поймете, какие уровни развития сотрудников существуют.
- Проанализируете, какие сотрудники у вас в отделе (компании).
- Проанализируете, как работать с каждым из уровней.
- Разберете, куда развивать сотрудника, если у него уже и так все развито.

Как я уже писала во введении, без знаний о базовых управленческих навыках говорить о дальнейших инструментах бессмысленно. Поэтому прошу уделить этой главе особое внимание.

Теория «уровней развития сотрудников» (она же «ситуационное руководство») широко распространена во всем мире из-за наглядности и моментальной применимости. Основоположниками этой концепции являются Кен Бланшар и Пол Херси. Изначально идея заключалась в наличии четырех стилей управления сотрудниками и четырех уровней развития по отношению к задаче этого подчиненного. Такой она и дошла до наших дней.

Теория ситуационного руководства основывается на двух понятиях: «мотивация» и «компетенция», а подход к работе с этими сотрудниками меняется в зависимости от степени «зрелости» сотрудника.

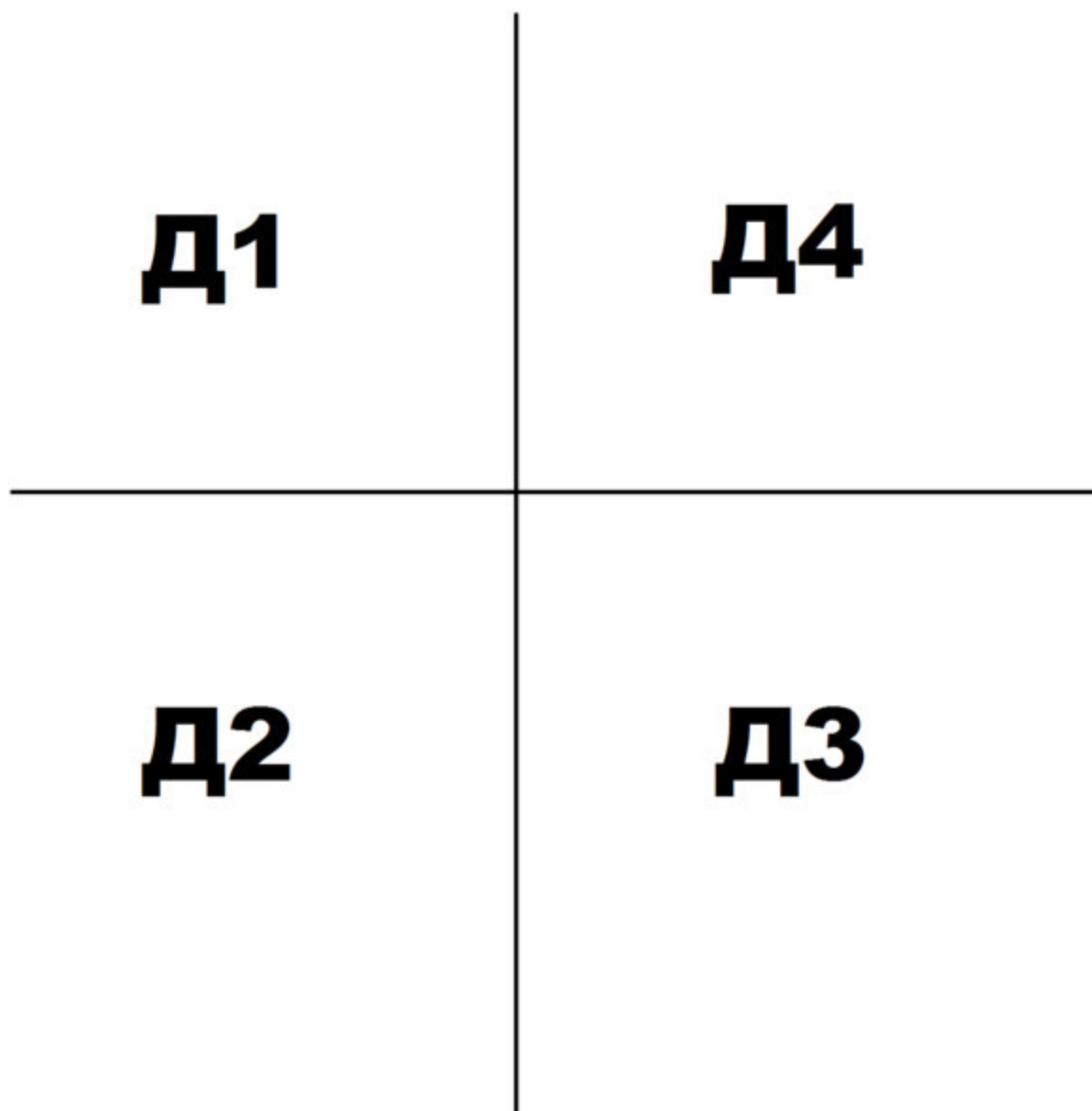
Давайте более подробно поговорим о терминах «мотивация» и «компетенция» с точки зрения применения на практике.

Как бы вы могли рассказать о человеке, который замотивирован? Я бы его описала как целеустремленного, инициативного, который хочет двигаться вперед и не боится работы. А какие прилагательные использовали вы?

А как бы вы рассказали о компетенции? Для меня – это знание своей работы и всех подробностей и умение применять это на практике.

Теперь, когда у нас есть понимание этих двух понятий, перейдем к самому инструменту.

Располагаем шкалу компетенции по горизонтали, шкалу мотивации по вертикали. В итоге у нас получается крест. Начинаем исследовать его.



Левый верхний квадрат. Назовем его Д1 (иногда встречается название С1, но сути это не меняет). Что у нас здесь есть?

По шкале мотивации высокий уровень, а по шкале компетенции – низкий.

Это наш новичок. Вспомните ситуацию, когда вы только что устроились на работу (или взяли нового сотрудника). Вы готовы были браться за любую работу, были дисциплинированы, решение и мнение начальника не оспаривали.

Но при этом не понимали все тонкости и нюансы работы (хоть могли и не осознавать этого). Вдобавок склонны к переоценке своих сил и возможностей (а я пройду испытательный срок не за 4 месяца, а за 1 месяц), не можете самостоятельно расставить приоритеты и хватаетесь за все дела сразу, отчего в голове постоянная каша и состояние цейтнота. Вам кажется, что вы хоть завтра готовы к самым серьезным работам, а вам не дают этого...

Даже если вы пришли из компании-конкурента, то все равно уровень компетенции на низком уровне. Это другая компания, и в ней некоторые вещи привыкли делать по-другому.

Отсюда простой вывод: идеальных сотрудников, которые моментально впишутся в работу и будут сразу показывать высокие результаты, не существует. Весь вопрос сводится к периоду выхода на результат. И тут уже многое зависит от вас как от руководителя.

Важно: первый месяц работы очень показательный с точки зрения дальнейшей перспективы работы. Вы буквально можете увидеть уменьшенную копию дальнейшей совместной работы. Если на первом этапе сотрудник уже ничего не хочет работать

и постоянно чем-то недоволен, прощайтесь с ним сразу. Очень большая вероятность, что дальше будет хуже, а время, потраченное на него, не вернешь. То же касается дисциплины – если систематически опаздывает с первых же дней без объяснений, без дополнительной дисциплинарной беседы он будет продолжать опаздывать.

Идем дальше и обращаем внимание на левый нижний квадрат Д2. Мотивация и компетенция на низком уровне. Когда закончилось очарование новой работой и новыми задачами, наступает грустный период – понимаешь, что все не так уж и радужно, клиенты не выстраиваются в очереди за товаром, могут грубить, да и зарплата не такая уж и высокая, как мечталось.

Но при этом сотрудник уже что-то, да умеет. Все, что входит в его повседневные обязанности, он может выполнить. А вот если отойти от привычного шаблона – пиши пропало.

Кстати, отсюда и много обвинений в том, что клиенты непрофессионалы, да и вообще – сомнительные личности, а я ни в чем не виноват. Если слышите такие фразы от нового сотрудника, большая вероятность, что он перешел с уровня Д1. А это значит, что надо менять стиль своей работы с ним.

Важно: по моим собственным наблюдениям, четыре из пяти увольнений по собственному желанию происходят на этапе Д2. Когда стабильных результатов нет, а первый запал уже прошел. И дальнейшая работа основывается либо на упертости сотрудника (добьюсь, несмотря ни на что), либо на других удерживающих факторах. Если же таких факторов нет, то, скорее всего, сотрудник уйдет.

Более подробно про удерживающие и мотивирующие факторы к работе описано в одноименной теории Герцберга.

Если мы смогли преодолеть первое падение мотивации, это не значит, что их больше не будет. Следующая ступень развития любого сотрудника – правый нижний угол. Он же ДЗ. Это тот, кто уже все может сделать, но по какой-то причине не делает.

У этого уровня могут быть две разновидности: лентяй и бунтарь.

Цель ДЗ-лентяя – переложить всю работу на своего руководителя (или кого-то другого) и самому ни за что не отвечать. При этом сам-то он все умеет и при необходимости может продемонстрировать свои навыки. Именно у этого вида сотрудника будет распространено обратное делегирование (руководитель сам выполняет задачи своего подчиненного).

Типичные фразы: «У тебя это лучше получается», «А покажи, как ты это делаешь», «Ты лучше это делаешь. А клиент важный», «Я занят, мне некогда, поэтому сделай это за меня». Если слышали подобные фразы – поздравляю, перед вами типичный ДЗ-лентяй. И для продуктивной работы с этим типом надо научить его брать ответственность на себя.

У ДЗ-бунтаря другая задача – саботировать все, что только можно. «Я так, как ты говоришь, работать не буду», «Ты не знаешь, тебя на этой встрече не было», «Сам-то когда последний раз у клиента был?» – это только часть фраз, которые они бросают своему руководителю. Проиигнорировать выполнение какой-то задачи, не сдать вовремя отчет, на любое предложение руководителя сказать: «Нет». Это типичный ДЗ-бунтарь.

Важно: если они обладают достаточным авторитетом в коллективе и с ними никак не работать, то они перетянут на свою сторону всех, кого только можно. В результате руководитель получит не одного демотивированного сотрудника, а несколько, а то и всех. И часто бывает ситуация, что авторитет

«сильного Д3-бунтаря» оказывается сильнее авторитета руководителя.

Если же удалось выстоять и вы вместе с сотрудником выдержали все перипетии, связанные с мотивацией, вы получите приз – замотивированного сотрудника, который все умеет. Это главная опора и поддержка руководителя, это его палочка-выручалочка в сложных ситуациях.

Это прекрасный Д4, у которого и уровень компетенции, и уровень мотивации на высоком уровне. Согласитесь, это стоит того, чтобы пройти через все мотивационные и профессиональные передрыги?

Важно: если не развивать сотрудника уровня Д4, то он «свалится» обратно в Д3. И как показывает практика, чем выше был уровень мотивации раньше, тем более серьезным будет проседание. Именно здесь можно вести разговор о профессиональном выгорании. И это может быть не просто «что-то я устал и не хочу работать», но и полное выгорание с последующим удалением себя из профессии. О том, как развивать Д4, поговорим в отдельной главе.

Если подытожить, то вся теория сводится к следующему. Вы берете замотивированного, но ничего не умеющего новичка. Развивая его уровень компетентности, неизбежно столкнетесь с падением мотивации. Если будете работать с этим, то можете вывести своего подчиненного на уровень звезды. Не будете – можете получить проблемы с мотивацией у всего отдела или компании.

Плохая новость №1 – получить сотрудника уровня Д4, не пройдя все остальные уровни, не удастся.

Плохая новость № 2 – перепрыгнуть через уровни тоже не получится.

Хорошая новость будет одна, но зато очень эффективная и значимая – если знать необходимые инструменты, то в силах руководителя сделать так, что падение мотивации будет минимальным и безболезненным как для него, так и для отдела или компании.

О том, как выровнять и поднять мотивацию, поговорим в следующих главах.

А пока сделаем небольшое задание. Выпишите в столбик имена всех своих сотрудников. И распределите их по уровням.

Д1 – замотивирован, но самостоятельно не может выполнять свои повседневные обязанности. Надо брать за руку и вести за собой по всем этапам работы.

Д2 – на базовом уровне может все выполнять, но уже «нахватался» тараканов от клиентов и окружающих и поэтому верит во все возражения клиентов. Отсюда низкий уровень мотивации.

Д3 – все может, обладает неплохой «вариативкой» при работе (не теряется при нестандартных ситуациях), но при этом любит либо перекладывать свою работу на других, либо пытается отстоять свое «эксклюзивное» видение, которое по факту является срезанием углов в технологии работы. Уровень мотивации ниже среднего.

Д4 – может, хочет и работает на полную мощность. Уровень компетентности и мотивации высокий.

У тех, у кого нет сотрудников, может определить себя или коллег.

Практическое задание:

«Мои сотрудники и их уровень развития»:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Определяем стратегию работы с сотрудниками

После того как вы поняли уровень своих сотрудников – определяем стратегию взаимодействия с ними и корректируем при необходимости действующий подход. Ведь именно от этого зависит общая эффективность совместной работы.

Для грамотного выращивания сотрудника-новичка уровня Д1 главное – стратегия 4П:

- План адаптации.
- Постепенность.
- Пошаговый алгоритм действий.
- Постоянный контроль.

За счет того, что новичок не совсем ориентируется в своей новой работе, важно предельно подробно ему все объяснять. В противном случае велика вероятность, что он сделает все так, как сам понял. А ваши с ним виденья могут сильно отличаться.

Забавный случай был с моей ученицей из Краснодара. Проходим как раз тему уровней сотрудника. Прошу поставить мне устную задачу, как Д1.

А теперь представьте, как вам подробно рассказывают, как надо нарисовать квадрат. Прошу сразу дополнить свое видение, что руководитель говорит очень медленно, растягивая слова, как будто второй глухой и плохо понимает язык, на котором ведется диалог.

- Возьми ручку и линейку.
- Взяла.

– Положи прямо линейку. Не криво, а прямо. Понимаешь, очень важно положить линейку прямо.

– Так.

– Проведи линию. Стоп! А ты знаешь, что такое линия? Это дли-и-и-и-инная черточка такая.

К чему я привела часть этого диалога? Да к тому, что надо рассказывать подробно и по шагам, но при этом не надо считать, что Д1 – умственно отсталый. Это такой же взрослый человек, как и вы. Труд несовершеннолетних у нас в стране запрещен по закону.

Дополнительно хочу обратить внимание на один важный момент – работать с Д1 нужно в формате пошаговых задач и строго по той технологии, которая принята у вас в компании. Так вы сразу учите сотрудника работать именно так, как правильно.

Для Д2 главное – подчеркивание его роста. За счет того, что он может делать только базовые вещи (его обычные рабочие задачи), но еще нет стабильного результата, важно отмечать, что развитие продолжается. Сам он в этом периоде находится на минорной ноте и склонен недооценивать свои результаты и видеть все в невыгодном для себя свете, т.к. у него перед глазами есть куда более опытные и успешные примеры коллег.

Самым лучшим инструментом на этот период работы будет ИПР (индивидуальный план развития) и его постоянный совместный анализ. О том, как его создавать, будет отдельная глава.

Для Д3 главное – вернуть его на землю: передать ответственность обратно ему или вернуть к тем требованиям, которые руководитель хочет видеть. Иначе проспим «революцию» внутри компании.

Для Д4 основное – не прокараулить! И дать новую задачу, таким образом переводя на уровень Д1. Но о том, как развивать того, у кого уже и так все развито, поговорим более подробно в следующей главе.

Практическое задание для создания системы развития персонала:

- Проанализировать всех своих сотрудников на предмет их уровня развития (Д1-Д4) для тех, кто не выполнил предыдущее упражнение.
- Подобрать стратегию работы с каждым из них.

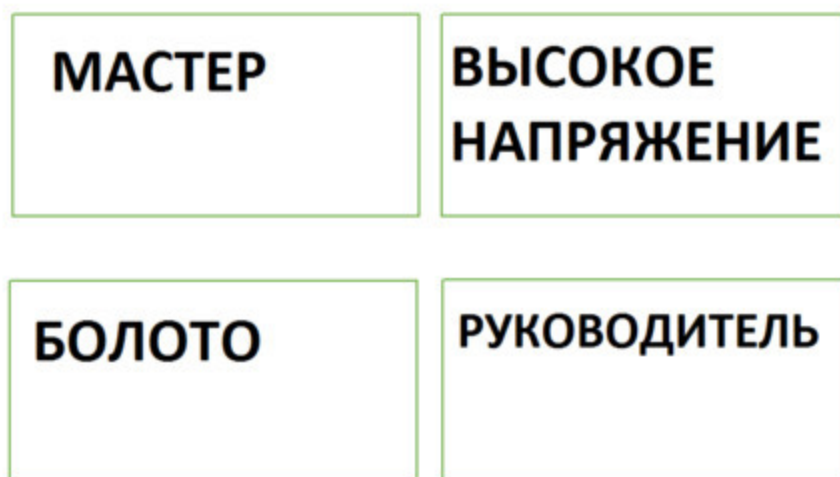
Мои сотрудники и стратегия работы с ними:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Как развивать того, у кого уже и так все развито?

Один из самых популярных вопросов, который мне задают на консультациях мои клиенты: «А что делать с теми, у кого уже и так все развито?» В этой главе рассмотрим ответ на этот вопрос.

Для умеющего делать все и мотивированного сотрудника есть четыре варианта развития.



Болото

Жил был Василий. Добросовестно работал, проявлял инициативу, исполнял все задачи, которые давал руководитель. Всегда выполнял план продаж. И жили они с руководителем долго и счастливо. Первый год. А потом руководитель перестал уделять ему достаточно внимания. Василий расстроился, что его больше не любят, и ушел из компании, где его, такого золотого, не ценят.

Такая ситуация называется «Болото». Сотрудникам важно понимать, что их еще что-то ждет, будут какие-то новые дела, задачи, горизонты,

которые еще не покорены. А если не обращать на них внимание, не давать новых развивающих проектов или дел, они скатываются на уровень ДЗ и покидают компанию.

Не так давно небезызвестный HeadHunter провел исследование причин увольнения, в котором приняли участие 3723 работника различных компаний и профессий. И знаете, какие причины заняли первые два места?

Помимо ожидаемого денежного вопроса (44% опрошенных респондентов), следующий лидер – отсутствие новых интересных проектов (41%). Поэтому и болото. Если уж попал сюда, то надо выбираться. Да хоть за волосы себя вытаскивать надо. Иначе сначала выросший мох будет казаться чем-то очень родным и привычным, а потом вообще засосет опасная трясина.

Мастер

Первый вариант развития старичка (опытного сотрудника) – путь мастера. В этом случае основной акцент делается на параллельных видах деятельности без условия вертикального роста. То есть, даются дополнительные задачи, открывается дополнительный сегмент для работы или же идет переквалификация.

Например, в некоторых компаниях, с которыми я работала в качестве консультанта, есть следующий принцип.

По достижении определенных показателей (выполнении плана продаж) на протяжении 6 месяцев сотруднику предлагаются два варианта:

- перевод в отдел, который занимается более крупными сделками с VIP-клиентами;
- остаться в занимаемой должности, но с увеличением портфеля задач.

У этой схемы несколько преимуществ: у сотрудника есть выбор без выбора (при любом раскладе «утечки мозгов» не произойдет – знания и умения сотрудника останутся в компании), да и происходит дальнейшее развитие компетенций сотрудника.

Руководитель

Второй вариант развития уже опытного сотрудника – классический вертикальный рост, другими словами, продвижение по карьерной лестнице и изменение уровня ответственности.

Одна моя знакомая недавно переехала жить в Санкт-Петербург. Разумеется, она начала искать работу и к определенному моменту у нее на руках было два job offer (предложения выйти на работу) на одну и ту же позицию. Одно – в большой компании, где все бизнес-процессы более-менее отлажены. Вторая – небольшая фирма, состоящая из трех человек. Догадываетесь, что она выбрала? Да, маленькую компанию. Как раз потому, что там больше вероятности на карьерный рост. Что с ней и произошло спустя полгода интенсивной работы.

Причем рост может быть не только классический: обычный специалист – руководитель отдела, но и более дробный: ведущий специалист, наставник, руководитель группы.

Высокое напряжение

Третий вариант развития старичка – это высокое напряжение. То есть мы меняем нашему сотруднику не только формат работы (как в случае с развитием как мастера), но и ответственность (как у руководителя). В одной компании клиента наблюдала следующий случай.

Ко мне поступил запрос на постановку управленческих навыков у Кристины. Стандартная ситуация, когда самый успешный менеджер (линейный специалист) становится руководителем. Но успех в этой должности не гарантирует такой же успех в управленческой деятельности. Вчерашний менеджер по продажам стал руководителем для своих коллег, с которыми они вместе еще два дня назад ходили в бар.

Спустя всего две недели после этого назначения собственник компании решает, что надо перестроить отдел продаж на другой формат работы и переориентировать на другой вид продукции. Разумеется, это было поручено новоиспеченному руководителю.

И в какой ситуации оказалась моя подопечная? С одной стороны, она еще не закрепились в своей новой должности и авторитета как руководитель еще не заработала. И в этот же момент поступает вторая задача, которая завязана на основные бизнес-процессы компании.

Двойная доза ответственности. Когда я начала работать с Кристиной, она занималась настройкой уже ее отдела почти три месяца. За это время она и ее сотрудники потеряли весь запал мотивации. И несмотря на мои доводы директору, что ситуация критическая и надо вмешиваться в работу отдела, новые задачи никто

не снимал.

Итогом стал страшный сон любого директора – отдел продаж, единственная сбытовая единица, в один день остался без своих сотрудников. Это произошло два года назад. До сих пор компания не восстановилась после такого происшествия. Насколько мне известно, у них до сих пор нет сформированного отдела продаж.

Второй пример похож на предыдущий. Успешному руководителю отдела предложили возглавить другой отдел. Задачи похожи, но не идентичны. Согласие на перевод было получено в те самые месяцы, когда в разгаре был период перезаклучения договоров. И филиал, который всегда был примером для остальных, провалился в тот год по показателям.

Но директор компании не стал увольнять нового руководителя со скандалом и припиской в профессиональной непригодности. Вместе с ним мы проанализировали проделанную работу нового руководителя и убедились, что тот сделал все, что от него на тот момент зависело.

Мораль этих историй проста. Если вы повысили кого-то до руководителя или наставника (даже если у него один сотрудник в подчинении), то у вас два варианта:

– Не давать ему сразу задач, которые направлены на изменение основных бизнес-процессов в компании. В первом приведенном примере – сразу перестроить отдел. Руководитель не обладал такими знаниями и умениями на тот момент.

– Если все-таки такие задачи неизбежны, понимать, что ответственность лежит на вас, как на руководителе. И в случае ошибки отвечать надо будет вам же. А не сразу ставить крест на сотруднике. Что и было сделано во втором примере.

Практическое задание №1:

Выпишите имена ваших сотрудников. И подумайте, в какую сторону вы бы хотели их развивать, где скрыт больший потенциал? Кем им будет комфортнее стать – мастером-универсалом, который может ответить на любой вопрос или наставником/руководителем? Что у них лучше будет получаться?

Мои сотрудники и их дальнейшее развитие.

Сотрудник: _____
Развитие: _____

Сотрудник: _____
Развитие: _____

Сотрудник: _____
Развитие: _____

Сотрудник: _____
Развитие: _____

Практическое задание №2:

Теперь обратите внимание на себя. В какую сторону вы сами бы хотели развиваться? Осваивать новые горизонты, но в рамках своих нынешних задач или все-таки предпочтете вертикальный рост?

Я: _____

Развитие: _____

Как понять, сколько ресурсов надо вкладывать в своих сотрудников?

Хочу сразу оговорить. Если только и заниматься обучением сотрудников и не давать им начинать работать, то есть не отправлять к клиентам, т.к., на ваш взгляд, он еще не готов, то можно сотрудника передержать. Это в первую очередь касается новичков.

Например, одно время в некоторых компаниях, предоставляющих услуги связи, была очень своеобразная адаптация новичков. Две недели сотрудник был прикреплен к какой-то точке (салону связи) и должен был просто смотреть на то, как работают его старшие товарищи.

В это время ему под страхом увольнения нельзя было приближаться к клиентам. Была пара случаев, когда неопытные все-таки подходили к святой святых (то есть к потенциальному покупателю). Знаете, чем заканчивались такие случаи? Их увольняли потому, что они не прошли адаптацию и нарушили главное правило.

Либо же противоположная ситуация, которая, к моему сожалению, встречается тоже довольно часто.

Приходит новый сотрудник в компанию, ему дают несколько распечаток или папок в лучшем случае, отводят на рабочее место (некоторым везет особенно – им достается уголок стола своего уже коллеги), открывают сайт компании и иногда телефон. Все. Работай. Если будут вопросы, решай их самостоятельно. Это вторая крайность.

Лично мой взгляд – все должно быть в меру. И передерживать сотрудника нельзя, оставляя только в роли наблюдателя, и отпускать в свободное плавание без страховки с первых же часов тоже не стоит.

С опытными сотрудниками ситуация еще хуже – их развитие просто не предусмотрено.

Однажды мне позвонил директор компании из Уфы с просьбой прокачать управленческие навыки его сотрудницы. И все бы ничего, если бы не одно но. Он попросил провести ее с уровня Д1 (абсолютного новичка) до уровня Д3 и там оставить. Я попросила пояснить причину такого выбора.

Оказалось, он не хочет, чтобы его сотрудники совсем уж развивались и могли свободно принимать решения. И что это будет за компания, где его, директора, не будут слушать, да и еще свои решения предлагать?

До Д3 довести я ее не успела – она уволилась из компании с формулировкой, что директор перекрыл кислород и мешает ее развитию. И такая ситуация, как оказалось, повторяется у него неоднократно – вчерашние менеджеры становятся руководителями и уходят через несколько месяцев такой работы.

Так, какое именно развитие сотруднику нужно и необходимо ли оно вообще?

Для Д1 (то есть абсолютного новичка) нужно так называемое «первичное обучение». Другими словами, необходимо дать базовые знания, как принято работать в вашей компании. В случае со сбытовиками – это обучение по продукту и технологии продаж (сопровождения и т.д.).

Более опытного Д2 важно дообучить базовой технологии, ведь его результативность еще не настолько постоянна. Если здесь все пустить на самотек, вы потеряете сотрудника.

Для Д3 важно развивать вариативность – в одной и той же ситуации он должен уметь вести себя по-разному. Например, при работе с возражениями отрабатывать не одной только заученной фразой.

Именно поэтому, кстати, очень часто можно встретить мнение, что работа по прописанным алгоритмам приводит к механизации – будто

с роботом разговариваешь. Такие ситуации происходят в том случае, если как раз не развивать вариативность речи.

Для Д4 важно дальнейшее развитие. Тут в любом случае нужен либо горизонтальный, либо вертикальный рост. О том, как развивать такой уровень, было рассмотрено в предыдущей главе.

Внутрифирменное развитие. Нужно ли оно вообще?

Сейчас на рынке труда можно найти любое количество вакансий на любой вкус. И всегда бывают ситуации, когда хороший и профессиональный специалист не пойдет в компанию с худшими условиями.

К примеру, у одной моей хорошей знакомой при поиске работы были обязательные критерии:

- 1) Зарплата выше, чем на предыдущем месте работы.
- 2) Корпоративный ДМС (полис добровольного медицинского страхования).
- 3) Профессиональное развитие в компании.

Плюсы первых двух пунктов и так понятны. А вот на последнем остановимся более подробно.

Мне очень нравится фраза, автором которой является Джек Уэлч. Он был генеральным директором General Electric. Журнал Fortune присвоил ему титул «Менеджер столетия».

Думаю, к словам руководителя такого уровня стоит прислушаться. Так вот, привожу цитату целиком:

- Вы не боитесь, что вы их обучите, а они уйдут?
- Боюсь, конечно. Но я еще больше боюсь, что я их не обучу, а они останутся.

На мой тренерско-консалтинговый взгляд, цитата просто гениальна. В двух фразах скрываются целых два страха, с которыми сталкиваются все руководители: обучу – уйдут (читай: потерял свои деньги и начинай все сначала) и нежелание работать с некомпетентными

сотрудниками.

И с этими управленческими дилеммами можно работать с помощью как раз-таки внутрифирменного развития.

Обучу, а они, неблагодарные, уйдут!

Конечно, текучки персонала в 0% на постоянной основе быть не может. Рано или поздно по каким-либо причинам да покидает свое место работы. Это нормальная ситуация, когда кто-то уходит. Не зря же есть в управлении персоналом такая штука, как процент текучести кадров. Вот если цифры в нем зашкаливают, стоит обратить внимание, что же там происходит.

Но есть и такие компании, которые культивируют смену кадров в принципе. Например, в Microsoft есть очень стрессовая штука. Раз в полгода 1% худших сотрудников собирают свои вещи и идут на рынок труда. Жестко? Да, безусловно. Зато компания получает тройную выгоду.

Первая – всеобщая мобилизация. Все-таки Microsoft не такая компания, в которую легко и просто попасть на работу. И сотрудники, разумеется, не очень-то и горят желанием потерять такое престижное место. И стараются показать максимум всегда, а не только раз в квартал или год.

Вторая – принцип «изменение состава – проводник новых инициатив». Представьте себе коллектив, который вместе работает не первый год, который любит свою работу. Они ей занимаются с удовольствием, и их все устраивает. А теперь попробуйте предложить им что-то поменять.

Даже если это нововведение и будет на пользу всей компании целиком или конкретному отделу, они его не примут с самого начала, ведь они уже привыкли работать иначе.

И это новшество все-таки воплотится в жизнь только в том случае, если руководитель наберется терпения, не будет реагировать на всевозможный шантаж из разряда «мы все уйдем в один день» и будет методично внедрять в работу.

Третья – возможность заполучить в свою фирму более компетентного или сильного сотрудника.

В некоторых компаниях, с которыми я работала как тренер или консультант, внедрен принцип «банки с пауками». Суть метода общеизвестна – выживет сильнейший.

На одну штатную единицу на время испытательного срока берут двух-трех кандидатов. Выиграет и останется в компании тот, кто не сольется из-за трудностей и покажет лучший результат. Те же, кто себя не проявил, в этой компании не задерживаются.

Один мой знакомый, директор компании на Урале, любит повторять фразу: «Мне на работе нужны волки, а не овцы». Такой метод отбора кандидатов позволяет компании подбирать волков, отсекая тех, кто не выдержит такой интенсивности работы. Ну, или хотя бы тех, кто максимально похож на них.

А что же делать с вложенными ресурсами? Чтобы минимизировать затраты (как финансовые, так и временные дополнительных сотрудников), и необходимо внутрифирменное развитие.

Оно состоит из нескольких блоков.

1 – разработанная система сбалансированных показателей компании или отдела.

2 – разработанная и внедренная система создания ИПР (индивидуальных планов развития) для каждого сотрудника.

3 – разработанная и внедренная система адаптации нового персонала.

4 – обучение для сотрудников.

5 – разработанная и внедренная система подтверждения квалификации.

Про эти пять пунктов мы и будем говорить более подробно.

Почему непосредственный руководитель должен быть вовлечен в систему развития персонала?

Работа в учебном центре в крупной компании с развитой филиальной структурой помогла мне выделить несколько типов руководителей по их отношению к обучению:

– Они отдают на обучение, но сами следят за процессом – просят обратную связь по итогам обучения, просят сделать акценты на каких-то определенных моментах, советуются, как лучше поступить. Прислушиваются к обратной связи от тренера.

– Отдают на обучение, но не следят за процессом. Иногда это сопровождается формулировкой: «Вы там обучите их хорошенько, а я потом посмотрю, что натворили». Между прочим, это прямая цитата одного из директоров.

Вот последняя категория самая противоречивая. С одной стороны, они же отдали сотрудника на обучение, разве это не заслуживает похвалы? Безусловно, это плюс. Но без непосредственного участия руководителя эффективность в разы хуже, чем у тех, кто участвует в процессе. Уж поверьте, такая статистика имеется.

А с другой стороны, они не занимаются докруткой своего сотрудника. В корпоративном учебном центре могут дать хорошую базу, но без постоянного индивидуального консультирования (то есть хотя бы элементарного совместного разбора сделок/задач сотрудника) далеко не уйдешь.

Отсюда простой вывод: хочешь получить слаженно и отлично работающий отдел, будь готов, как руководитель, погрузиться в оперативную деятельность, в том числе и в развитие сотрудников. Если времени не хватает, пусть это будет опытный сотрудник соответствующего уровня в роли наставника, но руководитель должен

быть вовлечен в этот процесс хотя бы с точки зрения контроля.

В этом плане мне импонирует иерархическая древовидная структура в компаниях. Когда есть генеральный директор, у него есть заместители, которые, в свою очередь, являются руководителями департаментов/управлений/отделов и т. д. Именно при такой структуре у непосредственного руководителя есть возможность эффективно планировать, организовывать, мотивировать, координировать и контролировать своих сотрудников. Именно это, в свою очередь, обеспечивает результат.

Схема же с применением взаимозаменяемых сотрудников, знаменитая в IT-сфере, в обычных бизнесах будет работать только при том условии, что задача у всех сотрудников одна и все компетентны на необходимом уровне. Иначе декламируемый метод команды превратится в то, что опытные будут впахивать за троих, а новички оставаться в роли наблюдателя и ничему не будут учиться.

Итого, если вы, как руководитель, непосредственно участвуете в процессе развития своих сотрудников, вы получаете следующие плюсы:

- В курсе всего, что происходит с вашими сотрудниками. Для вас не будет неожиданностью, что менеджер демотивирован или нахватался уже где-то «тараканов» и непонятных и необоснованных страхов.

- У вас будет объективная оценка на протяжении всех этапов работы. Вы будете знать сильные и слабые стороны своих подчиненных. И уже на первоначальных этапах понимать и видеть, сможет ли он выполнять поставленные задачи на должном уровне. Или же не стоит вкладываться в него и сразу прощаться.

- Можете оперативно вмешаться и корректировать программу развития. Например, поймете, что надо еще поработать с ценовыми переговорами или над каким-то другим этапом.

– Узнаете своего сотрудника лучше. Увидите, какие у него мотивы, что им движет по жизни. Поймете, как он себя ведет в стрессовых ситуациях.

– Если вы выберете схему, что непосредственным развитием и наставничеством новичка будете заниматься не вы, а опытный сотрудник, то получаете двойную выгоду – освобождаете свое время на решение других задач, развиваете новичка и опытного (вспоминаем уровень Д4 – для них крайне важно расти дальше).

Выстраиваем систему развития персонала

В последние два года стала все больше и больше получать запросов на построение системы сбыта или системы обучения в компаниях и отделах.

На мой взгляд, подобный интерес обусловлен простой вещью – собственникам и директорам уже не нужен единовременный всплеск активности, который появляется только при пристальном внимании руководящего состава. Им нужна работающие и отлаженные бизнес-процессы. Поэтому и подходить к этому нужно системно.

Для начала нужно вообще понять, что такое внутрифирменное развитие сотрудников.

В моей собственной интерпретации – это профессиональное развитие внутри компании сотрудников знаний, умений и навыков для решения своих рабочих задач и целей компании.

Отсюда четыре вывода:

1) Внутрифирменное – значит, внутри компании. Любое подобное развитие должно приходиться на рабочие задачи сотрудников или цели организации. Настоящие или будущие. Едва ли имеет смысл называть внутрифирменным развитием курсы кройки и шитья для строительной компании. Можно, конечно, за уши притянуть, что таким образом сотрудник снимает стресс или всесторонне развивается, но смысл, думаю, ясен. Делаем акцент на рабочих задачах сотрудников.

2) Разграничение знаний, умений и навыков. На данный счет существует масса материалов, но все равно люди путают их.

Знание – теоретическая подкованность. То есть я знаю, как переключать скорость на коробке передач в машине или же как именно надо работать с клиентами.

Умение – постоянное применение теоретических знаний на практике. Другими словами, есть я уже могу переключать скорости так, чтобы не заглохнуть, но все равно посматриваю, правильно ли все делаю, или работаю с клиентами по необходимой технологии, но всегда в напряжении, что что-то может пойти не так.

Навык – неосознанное и правильное применение знаний на практике. Я спокойно переключаю передачи, и происходит это на автомате.

Причем формируем мы эту триаду по очереди. Сначала даем знания, потом подключаем применение на практике (умение) и только при постоянном применении на практике формируем навык. Причем здесь важна постепенность развития: нельзя сразу новичку давать огромный массив информации и потом заставлять все сразу применить на практике.

Нельзя от новичков требовать, чтобы они без обучения начали работать именно так, как вы от них требуете. Это, кстати, частая ошибка молодых руководителей – они сравнивают работу новичка и опытного сотрудника. Понятно и без дальнейших пояснений, в чью сторону оно будет.

3) Система на то и система. Это должен быть отлаженный бизнес-процесс с постоянными повторениями и пониманием, как действовать в той или иной ситуации. И сотрудники должны понимать, что им будет, если они это сделают или, наоборот, не сделают.

4) Развитие не всегда равняется непосредственному обучению. Понятие «развитие» намного шире. Поэтому в системе развития должны быть заложены не только обучающие мероприятия, но и другие. Им будет посвящена отдельная глава.

Когда какой вид применять?

У Александра Пушкина в романе «Евгений Онегин» есть фраза: «Мы все учились понемногу. Чему-нибудь и как-нибудь», которая не теряет своей актуальности и по сей день. Рынок обучения завален всевозможными предложениями, как от высших учебных заведений, так и от частных фирм.

На выбор предлагают обучение любой продолжительности: на несколько лет, месяцев дней или часов. Новый гуру появляется в той или иной области чуть ли не каждый день. Темп жизни ускоряется настолько, что спасают только специальные приложения с функцией «Напомнить».

Как же не потеряться во всем объеме информации, получить необходимые знания, эффект и не выкинуть деньги на ветер?

Для начала давайте разберемся с «золотым треугольником» развития персонала: тренинг, коучинг и консультирование (консалтинг). Хочу обратить внимание, что речь идет про бизнес-сферу. Мы не касаемся тем личностного роста, эзотерики, астрологии и прочего.

Возьмем один и тот же запрос и посмотрим, кто какие методы будет применять. Итак, к нам пришел человек, который хочет увеличить продажи в компании. Для удобства назовем ее Василиса.

Какие действия будут у консультанта?

После снятия запроса (кстати, это стандартная процедура у всех трех типов) консультант расскажет о том, какие методы увеличения продаж существуют и посоветует, какой лучше взять, исходя из степени развития бизнеса, и даст домашнее задание.

При этом в компанию (на само практическое внедрение идеи в жизнь) консультант не пойдет – это уже удел нашей Василисы. На следующей консультации он спросит, как все прошло, и будет

работать исходя из того, с какими результатами пришел клиент.

Другими словами, консультант, основываясь на своих знаниях, рассказывает в теории, что необходимо делать. За практическое применение материала отвечает сам клиент.

А что в этой же ситуации будет делать бизнес-тренер?

Бизнес-тренер соберет группу таких же страждущих, как Василиса, и по шагам будет проходить все этапы с ними. Все начнется с того, что он будет рассказывать участникам, какие методы существуют, соберет опыт подобного решения вопроса со всех участников и сделает так, чтобы каждый поделился своими идеями.

И после каждого теоретического блока будет закрепление на практике с дальнейшим анализом, что было сделано хорошо, а что следует улучшить. На непосредственном внедрении тренер присутствовать тоже не будет, но с каждого возьмет информацию, какие шаги будут сделаны в ближайшее время.

Но он в любом случае будет рядом при первых шагах и сделает все, чтобы, выйдя с его тренинга, люди смогли начать применять в жизни то, что узнали на тренинге.

Коуч возьмется за такую работу только в том случае, если запрос Василисы связан не с непосредственным процессом обучения. Поясню, что я имею в виду. Коучинг применяется только в том случае, если не требуется экспертных знаний, т.к. строится в первую очередь на вопросах и уже существующих знаниях клиента.

Поэтому не верьте тем коучам, которые во время сессии начинают рассказывать о том, что надо делать, выдавать свою картинку видения ситуации или интерпретацию. Как минимум это нарушение базового принципа коучинга – отсутствие коуч-позиции (то есть нейтральной позиции при любом раскладе).

Так вот, если все-таки коуч возьмется за такой запрос, то он будет связывать долгосрочную цель Василисы (то есть будет ответ на вопрос «Ради чего большего надо увеличить продажи?») и проработает возможные варианты дальнейших событий. Возможно, запрос превратится в «разработать план повышения продаж», «найти дополнительные ресурсы внутри компании» или же «понимаю, что надо делать, но не знаю, с чего начать». И после этого будет работать над конкретными запросами с помощью специальных методик.

Как же эти все три вида связаны с внутрифирменным развитием? Консультирование мы используем, когда рассказываем сотрудникам о том, как надо поступить в той или иной ситуации. Тренерство – когда адаптируем и занимаемся постановкой коммуникативных навыков. Коучинг – при работе с опытными сотрудниками, которые все знают.

Например, если вы хотите дать только знания по какой-то теме, то будете использовать консультирование. Даже когда к вам приходят сотрудники с каким-то вопросами, а вы, как руководитель, на них отвечаете, это тоже консалтинг, т.к. ответы основаны на экспертных знаниях или статусе.

Если вы хотите научить (то есть применять знания на практике), то подойдут тренерские методики: отыгрышки ситуаций с последующим разбором положительных моментов и моментов, требующих коррекции.

Если же вы хотите, чтобы ваш опытный сотрудник начал думать головой сам, а не бегал за советом каждые пять минут, используйте коучинговые методики. И это в первую очередь открытые вопросы и уточнения.

После того как я начала использовать в своей работе такой вид вопросов, стало в разы проще работать с клиентами. Как минимум это выводит на осознание каких-либо моментов, о которых раньше даже не задумывался.

Система сбалансированных показателей

Сама система сбалансированных показателей (ССП) разработана двумя сотрудниками Гарвардского университета Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном.

Это один из моих любимых инструментов для планирования деятельности организации или отдела. Как правило, его применяют, когда хотят выстроить стратегию компании на годы вперед, но я считаю, что его можно использовать и в рамках планирования операционной работы и деятельности отдела. При этом работа ведется только с четырьмя основными бизнес-процессами и на их основании можно сразу понять, почему нет результатов или они не такие, как хотелось, и выстраивать стратегию любого формата на основании этих данных.

Итак, система сбалансированных показателей опирается на четыре бизнес-процесса.

- 1) Показатели компании (например, финансовые, план компании по продажам, сбора дебиторской задолженности).
- 2) Бизнес-процессы (операционные цели, ключевые процессы).
- 3) Клиенты (будущие, действующие).
- 4) Персонал (действующие/будущие сотрудники, их количество и квалификация).

Давайте рассмотрим подробнее.

Показатели

Однажды у меня был клиент – юридическая компания. Они ко мне обратились, потому что хотели увеличить продажи своих услуг. Стандартный запрос для бизнеса. Провожу аудит их бизнес-процессов, прежде чем приступить к непосредственной работе.

Первый этап – интервью с директором. После первого же вопроса я поняла, что в компании надо выстраивать не столько увеличение

продаж, сколько вообще контроль за продажами и показателями.

Догадываетесь, какой был ответ на вопрос: «Какие показатели эффективности отдела продаж вы отслеживаете?» Правильно. Никаких. И о каком увеличении продаж можно говорить, если изначально непонятно, а как вообще идут дела в компании. Они вливают деньги в рекламу, но даже не понимают, окупилась ли их инвестиции. Они тратятся на тренинги по продажам, но не отслеживают результативность своих сотрудников.

И вторая похожая ситуация, которая произошла не так давно. Опять же запрос на увеличение продаж.

Так же, как и в предыдущей ситуации, запрос исходил от директора и собственника компании. Только вот интервью я проводила уже с руководителем отдела продаж и по совместительству директором по развитию этой компании.

В этой беседе ключевым стал вопрос об отслеживании выполнения планов продаж. Приведу диалог почти дословно:

- Какой план продаж был поставлен на прошлый год?
- Прирост в 500 000 рублей.
- И насколько он был выполнен?
- Не знаю.
- Как это не знаете? Еще не подвели результаты?
- Нет. Директор не сказал.
- Ок. А как вы вообще понимаете, сделан ли план продаж за месяц?
- Если директор скажет, что план выполнен, то узнаем. Если не скажет, то и не узнаем.

Следует еще отметить, что план продаж в компании не выполнялся систематически. И в среднем результат был на уровне 10% от запланированного (с директором мне все равно пришлось пообщаться на эту тему).

В этих двух ситуациях наглядно видно, что если не отслеживать показатели, то и будет непонятно, насколько они выполнены. Вроде бы все просто и логично, но некоторые все равно этим не занимаются.

Поэтому первый шаг для создания системы сбалансированных показателей – прописать конкретные результаты, к которым будет стремиться отдел или компания.

Например, какой план продаж на год на компанию? А на отделы, если их несколько? А что с дебиторской задолженностью? На каком уровне она находится? А что относительно вывода на рынок нового продукта? Какой оборот вы хотите в отделе?

Практическое задание:

Выпишите показатели, к которым стремится компания/отдел. Существует мнение, что планирование деятельности и подведение итогов за прошлый период надо делать в январе.

На мой взгляд, лучше вообще сделать планирование, хоть летом. Главное – сделать.

Так какие результаты вы хотите получить уже в конце года (квартала, месяца)?

Бизнес-процессы

После того как определились с тем, какие показатели берем за основу нашей деятельности, выписываем ключевые бизнес-процессы, с помощью которых мы можем их достичь.

То есть отвечаем на вопрос: «С помощью чего можем достичь результата?» Ведь тот же самый объем продаж можно увеличить тремя разными способами: увеличить средний чек, увеличить число клиентов или же увеличить частоту покупки.

Возьмем тот пример с 500 000 рублей прироста и оповещением директора. Как можно достичь этой суммы?

В приведенном примере ключевым процессом является продажа. Далее пользуемся методом декомпозиции цели (разбивкой вариантов для достижения результата).

Например, чтобы достичь суммы в полмиллиона:

Можно провести одну сделку на 500 тысяч рублей, можно две на 250 тысяч, а можно 10 по 50 тысяч рублей и так далее. Для той компании самым приемлемым вариантом для достижения цели было сделать 50 сделок по 10 тысяч рублей за год.

Практическое задание:

Распишите, какие возможности есть по достижению целевых показателей и какой вариант будет самым приемлемым.

Клиенты

А теперь ключевой вопрос – к каким клиентам надо идти, чтобы достичь заявленной цели?

В разбираемом примере больше всего подошли предприятия пищевого производства – макаронные фабрики, соковые компании и т. д.

Второй стратегией работы стала активная сбытовая работа с действующими клиентами – допродажи.

Если бы они выбрали для себя вариант с двумя сделками по 250 тысяч рублей, то выбор бы пал на уже какие-нибудь холдинги и большие корпорации.

Практическое задание:

Какие компании подойдут для работы вам для достижения целей? На какой сегмент стоит обратить внимание?

Персонал

Какое количество сотрудников необходимо, чтобы достигнуть цели? Достаточно ли их на данный момент или требуется открыть дополнительный набор? Может ли один сотрудник в год сделать 50 сделок по 10 тысяч рублей?

Или же все-таки цифра «1» в бизнесе – не самый лучший вариант?

Ведь если сотрудник уйдет, то результат еще сильнее отдалится, – ведь требуется время на поиск и адаптацию нового сотрудника, да еще и неизвестно, когда он начнет приносить первые деньги и начнет ли вообще.

Какой компетенцией они должны обладать? Хватает ли им знаний и умений, чтобы достигнуть плановых показателей? Или что-то нужно дополнительно прокачать?

Если да, то где и с помощью кого/чего? Сами будете этим заниматься или наймете внешнего тренера? Или поручите сотруднику, который уже давно перерос свою должность и всегда хотел себя попробовать в обучении или наставничестве?

Если есть сомнения по поводу тех знаний и умений, которые должны демонстрировать сотрудники, можете провести упражнение «Колесо компетенций», про которое рассказывается в этой книге.

Итого по результатам работы с этой главой вам необходимо ответить на следующие вопросы:

– Какие результаты хочу получить от компании/отдела за выбранный период (год, полгода, квартал, месяц)?

Я хочу в конце года (квартала, месяца) получить:

– Что конкретно нужно сделать, чтобы получить результат?

Для того чтобы получить желаемое, надо сделать:

– К каким клиентам тогда нужно идти?

Для достижения цели нужно работать с такими клиентами:

– Какое количество сотрудников и с какой компетенцией мне понадобится?

Для достижения цели мои сотрудники должны обладать следующими компетенциями:

Таким образом, мы выполнили с вами краткий разбор по «Системе сбалансированных показателей». Теперь вы знаете, какой результат хотите получить и с помощью чего/кого его можно достичь.

Стадии развития («труба Петерсона»)

На одном из своих выступлений руководитель обучения в Google Дэвид Петерсон предложил теорию, которую назвал «Труба развития».

На мой взгляд, эта схема прекрасно отражает все стадии развития развития и показывает, почему иногда все получается, а иногда из этого ничего не выходит.

Итак, по мнению Петерсона, существует несколько стадий развития.

– Инсайт. Другими словами – это осознание, что что-то надо менять. Именно без осознания (т.е. понимания) дальше не двинешься. Расскажу пример одного из моих клиентов.

На момент начала нашей совместной работы он был руководителем отдела продаж около полугода. И считал, что у него нет никаких проблем по работе с сотрудниками и его управленческие навыки на высоте. Пока я не провела аудит отдела продаж и не показала данные – 90% его сотрудников считают, что руководитель их не ценит, а задачи ставятся некорректно. И только после осознания и понимания этих фактов он захотел развиваться как управленец.

Иногда в роли катализатора инсайта выступает чья-то случайно брошенная фраза, иногда – свое отражение в зеркале, когда понимаешь, что очень не нравится то, что ты видишь, и так дальше продолжать нельзя. А иногда это можно создать искусственно. О том, как это делать, поговорим в отдельной главе.

– Всплеск мотивации. Если инсайт все-таки был, следующий шаг – всплеск мотивации. Это может быть просто желание развить эту область. А может быть и злость.

На этом этапе главное – взять ответственность за дальнейшее действие.

К примеру, проверить готовность сотрудника к развитию можно очень просто – посмотреть на его готовность действовать. Если задачка была поставлена, а никаких дальнейших действий нет, то возвращаемся на шаг назад – а зачем это надо?

Та же история происходит и вне рабочей жизни – если нет готовности действовать, то никто так и не похудеет, не выучит новый иностранный язык и не переедет жить в Европу к морю.

– Третьим этапом идет получение знаний. И только тогда это будет эффективным. В противном случае это будет простое поглощение информации без дальнейшего применения.

Как итог – знания за ненадобностью забудутся, и вы просто потратили время.

Знания можно получать любым удобным способом. Кому-то больше нравится слушать аудиокниги по дороге на работу, кто-то предпочитает книги или лекции.

В конце концов, если вы руководитель, никто не запрещает вам заказать или провести внутрифирменное обучение в компании или отделе. Существуют даже специальные «пятничные обучения» в компаниях. Когда в пятницу собирают сотрудников и проводят небольшое обучение на 1—3 часа. Причем вести такие мероприятия могут разные люди: сам руководитель, сотрудники отдела или даже коллеги из соседних подразделений.

На этом шаге самое основное – понимать, зачем мы это делаем. Ради чего изучаем ту или иную тему?

– Применение на практике. Этот пункт тесно связан с предыдущим. Без непосредственной практики знание никогда не перейдет в разряд умения.

Здесь очень уместна аналогия со спортом – все мы прекрасно знаем, как надо качать пресс и как выглядят кубики на животе. Но только те,

кто регулярно применяет свои знания на практике и реально работает над мышцами могут похвастаться тем самым рельефом.

Мне очень нравится притча на эту тему.

Один верующий человек каждый день на протяжении всей жизни молился, чтобы выиграть в лотерею. Но так ничего не произошло. И вот в момент полного отчаянья он спросил у Господа: «Господи, я веду праведную жизнь, я служу тебе верой и правдой. Почему же ты не даешь мне то, о чем я прошу тебя всю свою жизнь?!»

И тут разверзлись небеса и говорит ему голос: «Так купи хотя бы один лотерейный билет!»

В моей практике я периодически сталкиваюсь с такими учениками. Они очень любознательные, с энтузиазмом выполняют все необходимые задания.

Но как только я отправляю их применять знания на практике (то есть к живым клиентам), начинается нескончаемый поток вопросов из разряда «а если...». «А если мне сотрудник скажет так?», «А если клиент к этому не так отнесется?», «А что мне сказать, если будет вот такая ситуация?» – и пытаются проработать все возможные сценарии.

В таких ситуациях самое важное – как можно быстрее переложить знания на практику. В противном случае этап подготовки (как они любят называть) затянется на бесконечно долгое время.

– Самый последний по списку, но по важности – самый главный. Это анализ практики и сделанные из нее выводы. Именно поэтому работа фитнес-тренера или бизнес-тренера так востребована. После практики тебе расскажут, что было сделано хорошо (твои сильные стороны), что стоит улучшить (зоны ближайшего развития) и какими именно методами этого можно достичь.

Причем если это профессиональный тренер, то обратная связь, даже корректирующая, будет подана правильно, а не так, что после этого

останется только запереться дома и не выходить на улицу, не то чтобы дальше пытаться развиваться.

Приведу три примера, которые мне рассказывали мои клиенты на тему предоставления некорректной обратной связи. Все взяты с участников моих тренингов.

Первый. Открытый тренинг по продажам, то есть на него может приехать любой желающий. После одной из отыгровок тренер просит всех по кругу высказаться в формате «что сделал хорошо, а что уходит в дельту (требует улучшения)».

И вот доходит очередь до одного молодого участника. С плюсами он справляется без проблем, а вот на зоны развития выдает: «Видно, что у человека не все в порядке с самооценкой. Но в его случае это не лечится».

Второй. Тоже тренинг по продажам, только корпоративный – то есть только для сотрудников одной компании. После отработки деловой игры девушка, только неделю назад вышедшая из декрета, заявляет: «Ну, понятно, что у нее нет высшего образования. Но хотя бы книжки бы читала для развития». И это было сказано вслух при всей компании, включая все руководство, в адрес нового сотрудника.

Третий. Семинар для руководителей филиалов. То есть присутствуют собственники, топ-менеджеры, в крайнем случае – ведущие специалисты со всей страны. После очередного вопроса от одной из участниц тренер выдает: «Лена, ну ты и дура! Сколько можно объяснять?»

Каждая из этих трех ситуаций показывает примеры некорректной обратной связи со стороны участников и даже ведущего тренера. Едва ли после таких фраз захочется продолжать совершенствование своих профессиональных навыков у такого тренера или остаться работать в компании с таким обращением.

Если же процесс подачи обратной связи прошел как надо и мы согласились с теми выводами, которые были получены на прошлом шаге, мы автоматически попали на первый шаг – инсайт (т.к. осознали, что что-то надо менять).

Таким образом, эта труба развития – циклична. И только если пройти все шаги, можно получить развитие. Причем это применительно как профессиональным навыкам, так и к обычной жизни.

А теперь самые популярные вопросы, которые мне задавали мои клиенты-руководители в разное время.

– Как подтолкнуть к развитию?

– А что делать, если сотрудник головой понимает, что надо развиваться, но при этом ничего не делает?

– Что делать, если я ему говорю, что надо развить что-то, а сотрудник мало того что ничего не делает, так еще и активно сопротивляется?

Если вы столкнулись с таким вопросом или ему подобным, ответ прост. Надо создать у сотрудника инсайт – показать его зону развития.

Хочу сразу предостеречь – унижения и запугивания (т.е. применение только одного административного ресурса) в долгосрочной перспективе очень плохо работают. О том, как создать инсайт, поговорим отдельно в соответствующей главе.

А если вы задаетесь вопросом, почему вы обучаете сотрудника, а все без толку, то подумайте по поводу анализа примененных знаний. Был ли разбор действий менеджера и была ли предоставлена корректная обратная связь, то есть было разобрано, как надо было действовать на самом деле и что вы ждете от сотрудника.

Диагностика сотрудников и создание индивидуального плана развития

Из этой главы вы узнаете:

- Что такое диагностика сотрудника?
- Как продиагностировать своих сотрудников с помощью методики «ЗУЖ»?
- Как понять, какие компетенции надо развивать у каждого сотрудника?
- Как создать индивидуальный план развития для каждого сотрудника?
- Сколько доминант (сфер) стоит развивать за один раз?

Диагностика сотрудников и методика «ЗУЖ»

Надеюсь, в главе, посвященной уровням развития сотрудников, я вас убедила в необходимости развития каждого сотрудника. Вне зависимости от его опыта работы. Теперь будем разбираться с тем, а как это сделать.

Давайте для начала определимся с понятием «Диагностика».

Диагностика – это выявление профессиональных сильных сторон сотрудника и его зон роста для дальнейшей работы.

Самый простой способ провести экспресс-диагностику сотрудника – воспользоваться методикой «ЗУЖ».

У нас есть три категории, в которых может произойти «проседание» в технологии работы сотрудника. Он либо не знает, либо не умеет, либо не хочет что-либо делать. Осталось только выяснить, где же конкретно находится зона роста.

Для начала необходимо определить, есть ли у сотрудника необходимые знания в необходимой области. Для этого задаем вопрос: «Расскажи, а как надо делать?». Если рассказал хотя бы на словах, знания есть и надо смотреть дальше. Если нет – это сигнал, что знаний нет и надо проводить обучение по выявленной зоне роста.

Если же рассказал, мы двигаемся дальше и проверяем наличие умения (то есть, может ли на практике сделать то, о чем рассказывал). Для этого этапа хорошо подходят отыгрышки деловых кейсов (ситуаций) предполагаемого сбоя в технологии. Например, отыгрышку ценовых переговоров. Вы, как руководитель, будете играть роль клиента, сотрудник – сам себя. Если в ходе такого мероприятия он продемонстрирует необходимые умения, идем дальше. Если нет – останавливаемся и работаем над тем, чтобы перевести знания в умения.

В таких ситуациях очень хорошо работает метод «Адаптации фраз». Суть заключается в том, что часто сотрудник не может применить какую-либо технику потому, что она «не ложится на язык». Другими словами, он просто не считает, что именно так надо говорить. А из-за того, что не нравится фраза и метод не применяется.

В этом случае необходимо совместно с сотрудником разработать такую формулировку, которая будет подходить сотруднику, но при этом, смысл останется прежним.

Если же сотрудник все проговорил и продемонстрировал все необходимые умения, то проблема кроется в его желании. То есть, он просто не хочет работать именно так. Например, он не считает нужным собирать информацию у клиента, потому что один раз у него уже не получилось. Теперь, зная, что отсутствует именно желание, вы сможете это проработать.

Создание индивидуального плана развития каждого сотрудника

Давайте вспомним уже знакомое нам определение «компетентность».

Практическое задание для руководителей:

Спросите у своих сотрудников, как они понимают слово «компетентность». Даю вам гарантию, что ваши мнения не будут идентичными на все 100%. Отсюда простой вывод: прежде чем говорить о развитии своих сотрудников, нужно убедиться, что вы в одном информационном поле. И только после этого – заниматься их развитием.

Для того чтобы создать именно систему развития персонала, а не единоразовое мероприятие, важно соблюдать определенную последовательность действий. И первое, что необходимо сделать, – определить, а что мы конкретно хотим видеть в наших сотрудниках.

Поэтому первое упражнение, которое мы сделаем, называется «Идеальный сотрудник через три месяца».

Практическое задание «Идеальный сотрудник через три месяца»

Представьте себе ситуацию, что вы сидите за своим рабочим столом через три месяца после сделанного этого упражнения. Вы понимаете, что ваш сотрудник идеален! Он полностью компетентен! Он знает и умеет абсолютно все, что вы от него хотите. Что он такого умеет делать, что сейчас не делает? Что именно он умеет делать еще?

Напишите до восьми (можно и больше) таких компетенций.

Мой идеальный сотрудник через три месяца умеет:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)

Если нет сотрудников в подчинении, то ничего страшного. Этот же вопрос можно применить и к себе. Что умеете вы через три месяца, что можно назвать вас идеальным сотрудником?

Давайте разберем на примере.

Мы проделали такое упражнение с моей ученицей из Ижевска Кариной. Она – руководитель отдела продаж, занимается вместе со своими сотрудниками только крупными и особо крупными сделками. На их рабочем диалекте они называются «корпоративными». Вот ее список:

- Полностью самостоятельна в принятии решений.
- Знает весь ряд необходимой продуктовой линейки.
- Знает бизнес-процессы по продажам в крупные и особо крупные компании.
- Владеет всеми знаниями по рабочему инструментарию (формирование портфеля компаний для работы, запросы консультации со стороны вендора и т.д.).

- Замотивирована на работу.
- Выдерживает позицию «ровно-ровно» (ведет себя на равных) при общении с высокопоставленными лицами.

Теперь у нас есть список того, что вы, как руководитель, хотите от своих (или своего) сотрудников. Или же от самого себя. Теперь необходимо сделать самое главное – как понять, что через три месяца вы этого достигли? Например, как вы можете определить, что через три месяца стали увереннее разговаривать с директорами? Или же научились проводить быстрые сделки?

В примере с Кариной у нас были следующие критерии.

Полностью самостоятельна в принятии решений – ведет сделку сама с первичного захода в организацию и до оплаты счета. На еженедельных планерках руководителю рассказывает о том, какие действия она хочет сделать или уже сделала.

Помощи у Карины может попросить только в экстренных случаях (по болезни, например). И таких сделок должно быть минимум три.

Знает всю необходимую продукцию – можно сказать, что она знает 10 продуктов в том случае, если сотрудница прошла тесты на знание продукта на 100% и аттестацию в их внутреннем учебном центре.

И так далее. Самое главное, чтобы после второго шага этого упражнения вы, как руководитель, могли ответить на следующие вопросы:

1) Что именно вы хотите от сотрудника? Согласитесь, формулировки «веди себя более уверенно» или «задавай больше открытых вопросов на встрече с клиентом» требуют дополнительных уточнений. Более уверенно – это как? Больше открытых вопросов – это на один больше? Или все-таки сотрудник должен демонстрировать что-то конкретное?

2) Как измеряется знание/умение. В приводимом примере критерием измеримости выступает сданный тест на 100%, отсутствие

необходимости вмешиваться минимум в три сделки.

3) Может ли сотрудник этого достигнуть и всеми ли ресурсами его обеспечили? Надо быть реалистами. Нельзя требовать от сотрудника перевыполнения годового плана за один месяц. Ставьте реальные задачи, и тогда не придется спрашивать, почему же не сделано.

По поводу обеспечения необходимыми ресурсами наблюдала следующую ситуацию. Менеджеру по продажам, который находился на встрече с клиентом, позвонил руководитель и попросил положить денег на корпоративный номер телефона. Только вот сотрудник ничего не сделал, но, когда вернулся в офис, долю мотивационного нагоняя получил.

Как думаете, почему?

Все было просто. У него не было с собой денег, а руководитель об этом даже не подумал. Это и есть отсутствие обеспечения необходимыми ресурсами для выполнения поставленной задачи.

Теперь у нас есть не только понимание, что мы хотим от сотрудника, но и знание, как мы проверим достижение этих критериев.

Что сотрудник делает или не делает, что я понимаю, что он достиг необходимого уровня?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

Третий шаг в этом инструменте – нарисовать круг и разделить его на то количество секторов, сколько вы выписали компетенций. Теперь располагаем на каждом секторе название одной из компетенций. У нас должен получиться круг, разделенный, к примеру, на 8 секторов.

А теперь начинается самое интересное.

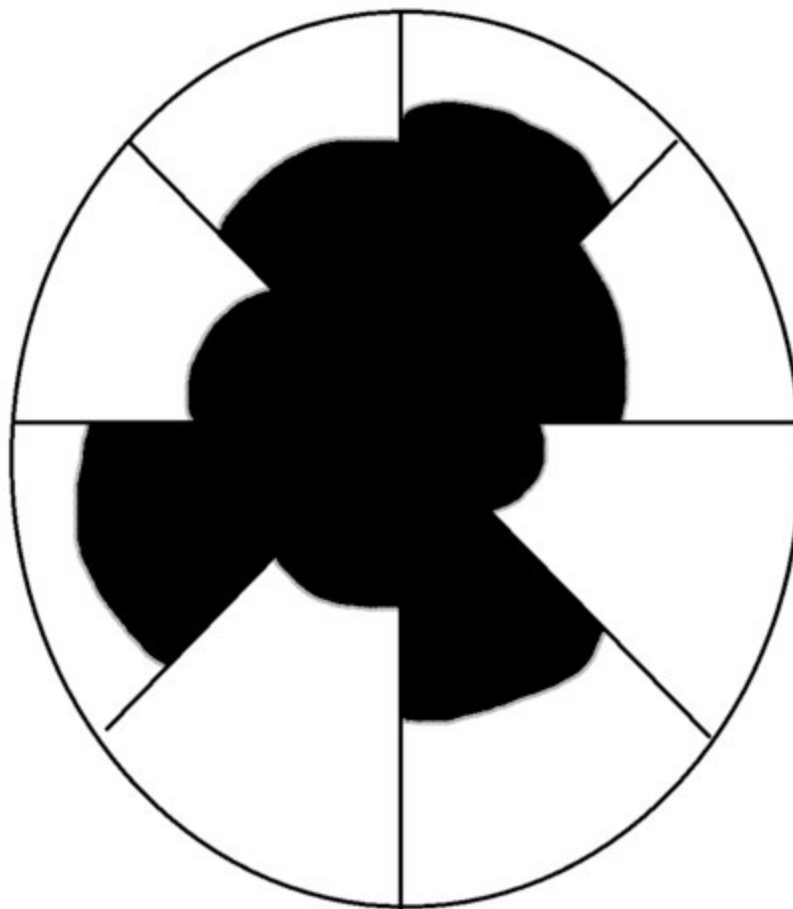
Начинаем оценивать по 10-балльной шкале каждую из компетенций нашего сотрудника на данный момент. За основу объективной оценки можно сделать следующее:

1) Если в организации внедрена система подтверждения квалификации, берем за основу такой аттестационный бланк.

2) Если нет, то вспоминаем наши критерии. В этом случае 10 баллов – идеальная картинка по компетенциям через три месяца.

То есть отвечаем на вопрос: «На данный момент от 0 до 10 насколько ваш сотрудник умеет работать, например, с возражениями клиентов? Или же насколько хорошо разбирается в продуктовой линейке, которую продает?»

Оцениваем каждую компетенцию и закрашиваем зону от 0 до оценки.



У нас получилось колесо компетенций конкретного сотрудника.

Вариант для продвинутых – попросить своего сотрудника сделать такую же оценку и сравнить ваши взгляды. Таким образом, вы получите четкое понимание самооценки сотрудника.

Может получиться ситуация, что он себя явно недооценивает или, наоборот, переоценивает. И помимо просто понимания самооценки

сотрудника, вы, как руководитель, получаете еще одну удивительную вещь – сотрудник начинает понимать, что не идеален, и так мы его подталкиваем к развитию. При этом он даже сопротивляться не будет.

Последний шаг, четвертый, лучше делать совместно со своим сотрудником – создание плана по развитию каждой конкретной компетенции. Для того чтобы подобные процессы были на системном уровне, а не разовым мероприятием, возьмите не все компетенции, а максимум три.

Подобное предложение основано на психологическом понятии «фокус внимания». Объясню этот термин своими словами – то, на что направлено наше внимание. К примеру, если вы идете по улице и слышите свое имя. В 100% случаев вы точно начнете прислушиваться, а не вас ли позвали? Это и есть фокус внимания – мы акцентируемся на чем-то, не обращая внимания на остальное.

Так вот, для начала лучше сконцентрироваться на трех основных компетенциях на выбор. Я бы предложила выбрать те, которые получили минимальную оценку, или те, которые напрямую влияют на бизнес-процессы (например, на выполнение плана продаж). В противном случае все внимание будет рассредоточено и будет больше возможности, чтобы перестать вообще следить за этим.

Таким образом, с помощью упражнения «Колесо компетенций» вы получите индивидуальный план развития на сотрудника. Рекомендовано проверять прогресс по каждой компетенции хотя бы раз в месяц. И создавать/обновлять новый раз в квартал, т.к. в современном мире всегда могут появиться новые приоритеты и другие проекты. И для того чтобы индивидуальный план развития (ИПР) всегда соответствовал нынешним реалиям, его надо актуализировать.

Также обязательно совместно с сотрудником отмечать движение по компетенциям. Это наглядно покажет рост сотрудника и создаст дополнительную мотивацию для развития. Особенно это важно для сотрудников типа Д2.

Методы подтверждения компетенции

Начну сразу с плохой новости. Технология работы сотрудников имеет тенденцию ухудшаться и просто забываться.

Под технологией работы подразумевается правильный и эффективный алгоритм действий сотрудника при работе с клиентами. Наверняка все вы слышали про технологию продаж. Вот это она и есть. Сюда же можно отнести технологию назначения встреч, дополнительных продаж, послепродажного сопровождения и прочее.

Как только ко мне на обучение попадает опытный сотрудник, я всегда сразу спрашиваю, когда последний раз была проведена аттестация или другая процедура подтверждения компетенции. Этот вопрос задается с одной целью – если такая процедура была проведена давно, 99,9%, что проблема кроется не в неэффективной системе мотивации или в неточной должностной инструкции.

Проблема в базовой технологии. Точнее – в ее отсутствии. И всегда рекомендую сначала изучить базу, внедрить все необходимые инструменты и только потом возвращаться к разговору о пересмотре зарплаты. Как правило, это уже и не потребуется.

Разумеется, каждый руководитель хочет, чтобы его сотрудники работали с максимальной эффективностью. И если мы говорим про сбытовые подразделения, такие как продажи, телемаркетинг (они же call-центры, они же те самые люди, которые звонят по несколько раз за день и предлагают все: начиная от наращивания волос, заканчивая интернетом и банковскими картами), послепродажное сопровождение клиентов, технология их работы всегда должна быть «заточена».

Есть очень хорошая притча на этот счет.

Два дровосека как-то поспорили, кто из них нарубит больше леса за один день. С утра они заняли свои места и принялись работать. Но через час один остановился и присел на пенек.

Другой лесоруб, немного подивившись, продолжил с удвоенной силой.

Прошло 10 минут, и он услышал, что второй дровосек снова принялся за работу. И снова они работали почти синхронно, как вдруг первый лесоруб опять услышал, как его противник снова остановился. Вновь дровосек обрадованно принялся за работу, уже ощущая запах победы. И так продолжалось целый день.

Каждый час один из лесорубов останавливался на 10 минут, а второй продолжал. Когда начало смеркаться, дровосеки прекратили свою работу. Тот, который не останавливался, был совершенно уверен – он победил, но каково же было его удивление, когда он узнал, что ошибся.

– Как это получилось? – спросил он своего напарника. – Каждый час я слышал, как ты на 10 минут прекращаешь работу. Как ты умудрился нарубить больше дерева, чем я? Это невозможно! Ведь я работал с удвоенной силой!

– Всё очень просто, – ответил тот. – Каждый час я останавливался на 10 минут. И в то время, как ты продолжал рубить лес, я точил свой топор.

В нашем случае топор – это технология. И если вы, как руководитель, не будете проверять, насколько остро заточен топор ваших сотрудников, очень скоро можно обнаружить, что показатели падают, и год назад в этом же самом месяце было больше продаж. А сами сотрудники отзываются о всех клиентах без исключения только в негативном ключе и не считают, что они что-то сделали неправильно.

Итак, есть несколько способов проверить заточку топора сотрудников.

- Полугодовая (ежеквартальная, годовая) аттестация.
- Полевой выезд.

Полугодовая (ежеквартальная, годовая) аттестация

Ее суть заключается в следующем в самом названии – раз в 6 месяцев (или другой временной период) вы проверяете у сотрудника какое-то знание или умение. Причем вы можете заранее

обозначать, что будете проверять, и отрабатывать только одну часть технологии работы или же можно «пройтись» по всей схеме общения с клиентами.

В качестве примера приведу три разных варианта, как мы реализовали эту процедуру у моих клиентов.

Пример первый. Компания работает в центральном регионе. Собственник одновременно является генеральным директором и руководителем отдела продаж. Раз в полгода в обязательном порядке все сотрудники сбытовых подразделений проходят аттестацию на подтверждение квалификации.

Аттестация проходит в формате деловой игры с генеральным директором по всей технологии продаж/послепродажного сопровождения.

Оценка ведется по специально разработанному оценочному бланку (чек-листу). Если сотрудник набрал больше 75%, то аттестация считается пройденной, а квалификация – подтвержденной. Если меньше, то, соответственно, не пройденной.

На первый взгляд, все просто и логично, не правда ли? Но в этой схеме есть один маленький нюанс, который заставляет всех сотрудников показывать максимум своих возможностей.

Результат такой аттестации влияет на их уровень зарплаты и статус в компании. В организации внедрены несколько должностей для линейных сотрудников (то есть простых менеджеров): менеджер, ведущий менеджер, старший менеджер. И, разумеется, предусмотрена разница в окладной части для каждой категории.

И если сотрудник, носящий гордое звание «старшего менеджера», напортачит и не подтвердит свои знания и умения – все следующее полугодие он получает понижение до ведущего менеджера и соответствующую зарплату.

Такая же ситуация у «ведущего менеджера». При неподтвержденной квалификации он переводится на простого менеджера с понижением окладной части. Если же просто менеджер не покажет наличие необходимых знаний и умений, то ему дается испытательный срок от одного до трех месяцев с четкими задачами на этот период. Если он их не выполняет, то компания с ним прощается.

Такой метод позволяет руководителю не только отслеживать уровень заточки топора – технологии, но и побуждает сотрудника не снижать планку. Ведь такая схема ориентирована сразу на два удерживающих фактора – на заработок и статус в организации.

Пример второй. Эта компания тоже работает в центральной России. С ней я работала последние два года, что дало возможность несколько видоизменить подход, который был описан выше. Собственник выполняет функции общего управления, есть сформированные отделы продаж и послепродажного сопровождения (отдел обслуживания клиентов).

Как и в первом случае, проверка качества работы происходит каждые полгода. Существенной разницей является то, что аттестация каждый раз разная. И она может иметь разные виды даже у сотрудников одного отдела. Расскажу об этом по порядку.

Сначала мы провели всем сотрудникам простую аттестацию по всем этапам работы с клиентом в виде деловой игры, в ходе которой у каждого сотрудника выявили сбои в технологии – так называемые узкие места (УМ). Они же «зоны роста». После чего наметили с каждым индивидуальный план развития именно по его недоработкам.

Разумеется, что у разных сотрудников были разные моменты «провисания» в технологии. Поэтому уже на следующей аттестации мы подбирали задания и кейсы исходя из того узкого места, которое было зафиксировано на предыдущем этапе, и проверяли динамику развития.

С помощью такого подхода у руководителя была не только возможность постоянно держать в тонусе своих сотрудников, но и систематически развивать каждого из них, исходя из того, что требуется проработать в первую очередь.

За все эти два года, что выстраивалась такая схема работы, ни один сотрудник из компании не уволился. Безусловно, это говорит в пользу такого подхода.

Третий способ основан на таком понятии, как «геймификация».

Геймификация – это использование подходов, которые используются в компьютерных играх для решения рабочих задач. В частности, речь идет о системе «собирания». Сделал что-то – получи за эту монетку, которую потом можешь обменять на что-то другое.

В некоторых компаниях, когда только начинается разговор про такую вещь, как полугодовая или, еще хуже, ежеквартальная аттестация, сотрудники начинают бунтовать.

Их можно понять, ведь мало кто любит, когда его оценивают. А в таких ситуациях всегда есть вероятность показать не очень хороший результат.

И если у руководителя недостаточно авторитета (или терпения), то сообщая сотрудники смогут его «прожать». Так руководитель мало того что не сможет внедрить важную процедуру в компании, так еще и авторитет свой потеряет – наглядно покажет, что его решения можно оспаривать и заставить поменять.

К примеру, в компании, находящейся на севере страны, произошел интересный случай. Руководитель на еженедельной планерке объявил, что через месяц все сотрудники будут сдавать аттестацию на подтверждение своей квалификации. Все согласились, декларируя, что да, дело полезное, как и для компании в целом, так и для каждого в частности.

На одном из перекуров подходит к руководителю один из самых стареньких сотрудников. Привожу их дальнейший диалог.

Сотрудник: Полностью поддерживаю твою идею по поводу аттестации. Новичков надо сразу же к дисциплине приучать.

Руководитель: Я и не сомневалась, что ты оценил. Только эта аттестация для всех сотрудников. А не только для новичков.

Сотрудник: А мне-то зачем? Я уже столько лет работаю, неужели ты сомневаешься в моих компетенциях?

Руководитель: Не сомневаюсь. Но эта процедура для всех. Я не смогу объяснить, почему все должны сдавать, а ты нет.

Сотрудник: Я всегда план продаж выполняю и все делаю. Такую вещь надо проводить для новичков и для тех, кто плохо работает. А у меня все хорошо.

А что было дальше? А дальше этот опытный сотрудник, опора своего руководителя, сумел настроить против этой идеи всех остальных коллег. И в результате уже весь отдел начал бастовать и активно выражать свое несогласие с нововведением.

Руководителю хватило твердости настоять на своем, и постоянная аттестация каждые полгода все-таки происходила в их компании. Только каждый раз это было из-под палки и с огромным количеством пререканий и шантажа из разряда «я прямо сейчас заявление напишу». В итоге вреда от этого всего уже было больше, чем пользы.

И на этом моменте меня попросили помочь в разрешении сложившейся ситуации. Понятно, что уже все было довольно запущено и обычные методы здесь бы вряд ли сработали. А расставаться с сотрудниками из-за такого как-то не хотелось.

В итоге мы с директором компании разработали подход на основе геймификации и действующей Болонской системы в высших учебных заведениях.

В университетах, в которых внедрена эта система, за выполнение определенных действий можно получить зачет или экзамен автоматом.

А мы-то все знаем, как студенты не любят сессии и любят халяву. Тот же метод мы решили применить в этой компании.

Суть решения сводилась к тому, что за действия, которые должен совершать сотрудник, ему назначалось определенное количество баллов. Если достигал обозначенной ранее суммы, то аттестация ему засчитывалась автоматом. В дополнение к этому в отделе велась доска, на которой каждую неделю выписывалось, у кого сколько баллов набрано.

Хитрость метода была в том, что нужное количество баллов можно было получить только в том случае, если выполнять те задачи, которые у всего отдела получаются хуже всего. В этой компании – это была отчетность по итогам встреч и работа с лицом, принимающим решения (ЛПР), а точнее – ценовые переговоры с ним. Сотрудники всегда и без разбора предлагали необоснованные скидки, и компания недополучала деньги.

К примеру, для того чтобы заработать себе аттестацию автоматом, необходимо было набрать 300 условных баллов за полгода.

20 баллов в месяц сотрудник получал, если выполнял план на месяц по показателям. То есть если план продаж выполнялся на протяжении всего полугодия, то можно было набрать максимум 120 баллов – меньше половины.

В 15 баллов в месяц оценивалась корректная работа с ЛПР, которая проверялась на еженедельной индивидуальной планерке руководителя с сотрудниками. Не предлагал необоснованные скидки все 6 месяцев (что опять-таки проверялось на индивидуальной планерке с руководителем) – добавляешь еще 90 баллов в свою виртуальную копилку. Итого уже 210 баллов – еще чуть-чуть, и можно не переживать из-за грядущей аттестации.

По 10 баллов в месяц начислялось за корректно заполненные отчеты. Это была большая проблема руководства. Итого еще плюс

60 баллов за полугодие.

Остальные 30 баллов начислялись за дополнительные работы, инициативы, перевыполнение планов и прочее. И выдавались на усмотрение экспертной оценки руководителя.

Например, такие 30 баллов получил сотрудник, который начал заниматься обучением и адаптацией нового сотрудника в отделе и не всегда мог уделить все внимание работе со своими клиентами. Его коллега получил эти баллы за перевыполнение планов на протяжении трех месяцев.

В итоге за первую такую полугодовую волну только один сотрудник смог получить автомат. Остальным пришлось идти на аттестацию. Только уже никто не выступал, что это никому не нужно, да и вообще время тратится впустую. Во второй волне было уже четыре таких сотрудника.

И таким образом, за полгода работы мы в этой компании смогли побороть сопротивление к регулярным аттестациям, скорректировали работу сотрудников в необходимом направлении и ввели небольшой соревновательный элемент – кто же будет на первом месте в этом месяце?

Дополнительная прелесть такого метода заключается в том, что каждые полгода начисление баллов можно менять в зависимости от тех узких мест и проблем, которые есть в отделе или компании. Например, на вторую волну в той компании мы выбрали уже другие бизнес-процессы.

Полевой выезд

Второй метод проверки, чтобы увидеть, насколько качественно сотрудник работает, – полевой выезд. О том, как он проводится и на что стоит обращать внимание при таком методе, есть отдельная глава в книге.

Как правило, полевой выезд именно для проверки знаний применяется для сотрудников уровня Д1 и Д2 (проверка, насколько умения сформировались) и для уровня Д3 (чтобы посмотреть, где «срезаются углы» в технологии работы сотрудника и на что стоит обратить внимание).

Если подытожить всю информацию по методам подтверждения компетенций, то следует отметить следующее.

Процедура подтверждения квалификации – прекрасный инструмент, который помогает достигать нескольких задач одновременно: повышение мотивации, выполнение плановых показателей, работа с мотивацией сотрудников. Способ, разумеется, стоит выбирать исходя из целей, стоящих перед компанией, и внутреннего «мира» отдела/компании.

Когда стоит уже попрощаться?

Был в моей практике один клиент. Для удобства назовем ее Елизавета. Она была (хотя на момент написания этой книги она и являлась) руководителем отдела продаж. И при назначении на должность ей дали одного сотрудника в подчинение.

Первая проблема Веры (сотрудницы Елизаветы) заключалась в том, что у нее не было результатов. То есть совсем не было. За полгода работы она, как менеджер по продажам, принесла компании ровным счетом ничего. Причем у всех клиентов, которых она вела, не было даже подвижек в сторону заключения договора и оплаты счета. Они все где-то оседали и потом исчезали из работы по непонятным причинам.

Лиза, будучи амбициозным новичком, закатала рукава с целью вырастить из своего единственного сотрудника хорошего продавца и переговорщика. Прямо под стать своему руководителю. На протяжении полугода Лиза просила меня не вмешиваться в ее отношения с сотрудницей – мы тогда занимались построением в их компании системы сбыта и наймом еще одного сотрудника.

На протяжении первых шести месяцев я с разной периодичностью выслушивала, что Вера такая и сякая, и дисциплина хромает, и профессиональные качества не на высоте, а какие скандалы она устраивает своему руководителю – вообще тема отдельного разговора. Но все же вызвать на прямой разговор Лиза не решалась.

Пока в один знаменательный день, в седьмой безрезультатный и бесперспективный месяц ее сбытовой работы, она не обвинила своего руководителя в том, что это из-за Лизы нет закрытых сделок и даже подвижек в этом направлении, и не закатила грандиозную истерику. Мол, задачи ставятся неправильно. И вообще, руководитель ты, Лиза, честно говоря, плоховатенький.

И это было переломным моментом, когда Лиза согласилась разобраться в этом. На экстренной консультации мы расставили приоритеты и все-таки решили, стоит ли пытаться реанимировать такого сотрудника или все-таки лучше попрощаться и не продлевать агонию.

Так, как же понять, что уже стоит попрощаться с сотрудником?

Идея именно такой интерпретации ко мне пришла во время прочтения книги Джима Кэмп «Сначала скажите: «Нет». Он там оперирует таким понятием, как «бюджет переговоров».

Суть сводится к следующему: мы определяем величины, в которых можно померить нашу работу с клиентами. В версии Кэмп, менеджер вливает в работу с клиентом четыре величины:

- Время.
- Деньги.
- Эмоции.
- Энергию.

И определив точную пороговую величину, в один момент уже можно попрощаться с клиентом, чтобы не работать в ущерб себе.

Так, менеджер на работу с клиентом тратит время на звонки, поездки на встречи. Сюда же будет относиться и общее время работы с клиентом. Наверняка многие сталкивались с такими клиентами, с которыми переговоры ведутся годами, а хоть какого-либо результата все нет и нет. Только кормят обещаниями, что вот-вот все произойдет.

Также менеджер тратит деньги на клиента. Те же самые поездки и командировки не бесплатные. Плюс всегда есть возможность дополнительных «представительских расходов».

Помимо двух очевидных вещей, менеджер также тратит свои эмоции на работу с клиентом. Есть определенный тип клиентов, которые просто неприятные в общении. Мало того что мозг могут

съесть чайной ложечкой, так еще и нахамят и скажут пару ласковых слов напоследок. То есть речь идет о сложных клиентах.

Ну, и помимо перечисленного, тратится на клиентов еще один ценный ресурс – энергия. Он тесно связан с предыдущим – эмоциями. Но все же их немного надо разделить. Когда я работала в продажах, у меня был клиент, который платил компании очень мало, но требовал при этом огромного количества вещей. И договор трижды пересогласовать, и время переговоров по несколько раз перенести, и позвонить ему надо именно 17.31 (и ни минутой позже или раньше) и прочая рутина. В итоге за ведение одной такой сделки я выматывалась так, как не уставала от 10 других клиентов.

На мой взгляд, такая же ситуация происходит и у руководителя с сотрудником.

Руководитель также уделяет сотруднику время, платит ему зарплату и считает упущенные деньги из-за каких-либо промахов. Вкладывается эмоциями и оказывает всяческую моральную поддержку. И, разумеется, передает частичку самого себя. Но бывают ситуации, когда сил терпеть уже не осталось. Вот совсем никаких.

В морском деле есть такое понятие, как ватерлиния. Упрощенно, это линия на корме корабля, осадка ниже которой нежелательна. И чем ниже опускается эта линия, тем опасней для жизни корабля и находящихся на борту.

Прочертите такую же линию со своими сотрудниками. Сколько еще можно вкладываться в того, кто плохо поддается исправлениям, не делает то, что надо, да и толком не работает, а только зависает в социальных сетях или пьет чай?

Хочу сразу предупредить ситуацию, когда опытные сотрудники попадут в высокий бюджет из-за того, что им уже продолжительное время платят зарплату. Здесь идет речь о пустых затратах, которые себя не окупают.

В случае с Верой мы определили такую линию и предупредили сотрудника. Если по результатам трех месяцев продаж по-прежнему не будет и во всех компаниях, с которыми она работает, не будет качественного сдвига, то с ней попрощаются.

Условия были Верой приняты. И, к сожалению, не выполнены. Но она попросила дать ей еще один шанс. Вот самый последний, и у нее точно-точно все получится. Как вы смогли догадаться, шанс ей предоставили. Только результата она так и не смогла достигнуть.

По сухому остатку получилось, что на разговоры с Верой Лиза потратила огромное количество своих эмоций и времени. Не говоря уже о том, что сотрудник полтора года не приносил компании ничего. Личный бюджет сотрудника был превышен по показателям «Деньги», «Эмоции» и «Время». А с Верой все-таки они попрощались.

Практическое задание:

Сделайте свой «бюджет сотрудника» и нарисуйте соответствующие шкалы: деньги, время, эмоции, энергия. Для удобства можете использовать 100-балльную шкалу. Например, где «ватерлиния» начинается от 85%.

Посмотрите объективным взглядом, нет ли у какого-то сотрудника превышения положенного лимита? Если есть хотя бы два превышения, пора задуматься над тем, чтобы с ним попрощаться, ведь работа уже перешла в деструктивное русло. А если есть все четыре, то прощайтесь сразу же. Вода уже подошла к мачте корабля, а не к ватерлинии.

Бюджет моего сотрудника _____ (имя)

«Ватерлиния» начинается с _____

На данный момент мой сотрудник располагает таким бюджетом:

Эмоции _____ из 100.

Деньги _____ из 100.

Время _____ из 100.

Энергия _____ из 100.

Вывод:

Как составить план адаптации нового сотрудника?

Из этой главы вы узнаете:

- Основные этапы психологической адаптации сотрудника.
- О трехшаговой системе профессиональной адаптации сотрудника: первичное обучение, мастер-класс и полевое обучение.

Адаптация нового сотрудника – один из важнейших элементов для развития новичка. У вас, как у руководителя, есть возможность ускорить получение результатов от вашего новичка, быстрее влить его в коллектив и огородить себя и его от многих ошибок.

Кроме того, наличие четко прописанного плана адаптации – один из критериев успешности работы с сотрудниками уровня Д1 (новичков).

По своей собственной практике могу сказать, что компания с построенной системой адаптации получает конкурентное преимущество на рынке перед своими конкурентами. Человек – дитя комфорта все-таки и предпочтет быть там, где процесс адаптации будет менее стрессовым при прочих равных условиях.

Так все-таки как его создать?

В первую очередь стоит отметить, что адаптация состоит из двух больших блоков:

- Психологическая.
- Профессиональная.

Психологическая адаптация.

В психологическую включены все моменты, которые напрямую не касаются выполнения рабочих задач, но играют важную роль в коллективе. Например, в первый день я советую проводить

установочную беседу. В нее должны быть включены следующие блоки:

– История и сфера деятельности компании, в которую пришел работать. Разумеется, на собеседовании вы или специалист, занимающийся подбором персонала, уже рассказывали про это. Но вы все находились по разные стороны баррикад. Рассказывая еще раз про компанию, вы имеете шанс еще раз «продать» сотруднику компанию.

Что, в свою очередь, сильно влияет на лояльность к компании. Сюда же можно отнести и то, как принято в вашей компании/отделе друг с другом общаться. Если этот момент не проговаривать, новичок (да и вы тоже, как руководитель) можете попасть в не очень приятные ситуации. Например, в компании со всеми принято общаться на ты за исключением топ-менеджеров. Ваш новичок по незнанию начнет и с высшим менеджментом так себя вести. И вам, как руководителю, потом придется оправдывать его.

Даже если история компании насчитывает совсем немного, всегда стоит рассказывать про то, как и с помощью чего вы помогаете своим клиентам.

– Рабочие задачи. Пункт, тоже перекочевавший из собеседования. Причем, помимо перечисления обычных должностных задач, необходимо рассказывать про процессы, которые внедрены в отделе/компании. Например, во многих коммерческих отделах раз в неделю происходит планерка, где обсуждаются планы на грядущую неделю и задачи, которые были выполнены на прошлой. Расскажите своему сотруднику про них заранее, ровно и о том, как готовиться к таким мероприятиям.

– Ритуалы в отделе/компании. Например, у многих моих клиентов есть своеобразные ритуалы. В одной компании (собственник которой бывший моряк) в коммерческом отделе установлена рында (бортовой колокол). Бьют в нее каждый раз, как приходит оплата какого-либо счета. Причем делает это сам сотрудник.

У другого клиента есть традиция взрывать хлопушку с деньгами (деньги ненастоящие) при совершении особо крупных сделок. Другие примеры таких ритуалов – ежегодный дополнительный корпоратив при выполнении годового плана, «простава» новичком после первой продажи (или наоборот, торт или другая сладость от компании после первой успешной сделки) и т. д.

Если в компании внедрены системы штрафов, об этом стоит сообщать также в первый рабочий день. Вот что мне однажды рассказывала моя клиентка Ольга. Как оказалось, в компании, в которую она пришла работать, внедрены штрафы за опоздание. Если задерживаешься больше чем на 15 минут – будь добр заплатить за это.

Первую неделю она приходила вовремя, на вторую – застряла в пробке и, как следствие, опоздала на 20 минут (хотя руководителю об этом сказала сразу). И вот приходит в офис, и при всех ее руководитель говорит: «Плати». Только вот Ольга только пришла в эту компанию и с деньгами в этот момент у нее было не очень.

Согласитесь, не самый приятный момент, когда в кругу еще малознакомых людей заставляют платить за те действия, которые, оказываются, наказуемы. Разумеется, лояльность Ольги к этой компании и руководителю пошатнулась. А ведь этого можно было бы избежать, если бы просто об этом рассказать.

– Познакомить с отделом и другими подразделениями.

Все прекрасно понимают, что новичка надо познакомить с новыми коллегами из отдела (хотя, как показала практика анализа адаптационных планов некоторых компаний, так делается не всегда), но еще надо познакомить с теми коллегами, с которыми придется работать в постоянной связке, и рассказать, кто за что отвечает. К примеру, отдел продаж работает в плотном контакте с бухгалтерией (кто-то же должен оповещать о проходе платежа или выставлять счета) или юристами (для согласования договоров). И в случае чего к кому, по какому вопросу обращаться. Иначе любая элементарная задача для нового сотрудника будет сверхсложной – ведь он пока не знает, к кому

с каким вопросом можно подойти.

– Операционная деятельность.

Как вести CRM-систему (или другую программу по учету пользователя), как правильно звонить в компании или как правильно представляться, если рабочий телефон подал признаки жизни. Что делать, если клиент пришел в офис, а его никто не ждал.

Последний пункт, кстати, был выстрадан одной компанией. На тот момент у них работало восемь человек и из них два новичка. И получилась ситуация, что в тот момент, когда в офисе оставалось только их двое, неожиданно-негаданно пришел потенциальный клиент.

Одна сотрудница даже не вышла из-за своего рабочего стола, чтобы хоть как-то попробовать поговорить с ним. Второй сотрудник, видя, что ситуация уже критическая, все-таки попробовал встретить клиента и побеседовать с ним. Хотя ему про это никто не говорил.

Профессиональная адаптация

Первичное обучение

До этого мы с вами рассматривали, что нужно учесть при психологической адаптации нового сотрудника. Теперь поговорим о профессиональной адаптации – первом этапе развития нового сотрудника. Что необходимо учесть в этой части:

– Всегда снабжайте нового сотрудника обучением. Обучение можете вести вы сами, опытный сотрудник под вашим руководством, корпоративный университет (если он существует, конечно). Основная задача этого пункта – дать базовые знания по рабочим задачам новичка.

Возьмем, к примеру, сотрудника отдела продаж. В таком базовом (его иногда называют первичным) обучении будет разобрана технология продаж (то есть то, как правильно продавать и общаться с клиентом), сам продукт (согласитесь, без знания продукта едва ли

можно сделать эффективную презентацию продукта) и примеры скриптов для начала работы. Наличие прописанных скриптов на этапе адаптации позволит быстрее выпустить сотрудника к клиентам.

На самый крайний случай вместо обучения может подойти изучение методического материала. У одного моего знакомого директора рекрутингового агентства сделан набор «тетрадок новобранца», где описаны основные задачи и даны примеры скриптов. И он не тратит свое время на обучение. Правда, минус такого существенен – прочитав методичку, сотрудник получает только знания и будет делать так, как он понял. И тут может в дело вступить закон Мерфи – все, что может быть понято неправильно, будет понято неправильно.

У некоторых компаний, с которыми я работаю, вообще внедрена процедура «первичного обучения» как одного из этапов отбора кандидатов на работу. То есть после того, как будет пройдено собеседование, все приглашаются на обучение, где отдельный сотрудник (корпоративный тренер или персональщик) разбирает технологию продаж и продукт. Все это длится в среднем на протяжении двух-трех дней. У одной компании – растянуто до девяти дней.

Основной задачей этого этапа является подготовка к проведению деловой игры с руководителем (наставником, тренером). И только те, кто проходит этот блок, получают предложение о работе. С точки зрения компании в этом методе есть несколько плюсов:

- Принятый новичок уже обладает минимальными знаниями, и тратить время можно уже на «докрутку» сотрудника, а не на разбор азов.

- Дополнительно создается ценность данной работы у сотрудника – едва ли он захочет уйти через неделю после начала работы, если уже столько вложил в это сил и времени. Мы же все ценим только то, во что сами вкладываемся.

– Во время самого первичного обучения тренер уже видит все зоны роста (то, что у потенциального сотрудника получается хуже всего), и дальнейшую работу можно выстраивать индивидуально. Что опять-таки повышает лояльность к компании.

– Помимо прочего, тренер уже будет видеть, как себя ведет сотрудник в стрессовых и неудобных ситуациях.

К примеру, одно время у меня была договоренность с московской компанией на ряд таких первичных обучений. Раз в две-три недели я к ним приезжала, и мы всех прогоняли через обучение, таким образом, отбирая лучших в новый отдел продаж.

На одном из таких тренингов у меня была участница, которая по всем параметрам подходила – и схватывала все на лету, и обратную связь воспринимала. А какие ей дифирамбы пел подборщик – вообще не передать.

На обеде я с ней разговорилась и узнала, что на предыдущем месте работы она очень любила сталкивать лбами поставщиков – она грозилась уйти к конкурентам, если они не дадут скидку. И так она роняла стоимость для своей компании до приемлемой цены. Вроде же хороший момент? Но меня это насторожило.

Во время следующей деловой игры (на отработку возражений, кстати) я создала очень похожую ситуацию – потенциальный поставщик и клиент на этапе переговоров. В роль поставщика я поставила эту девушку – хотела проверить, как будет себя вести.

Мои опасения не были беспочвенными. Оказалось, что это ее обычный стиль работы – угрожать, чтобы ее требования были удовлетворены. Я поделилась своими наблюдениями с потенциальным руководителем этой девушки. Мы решили сделать небольшую проверку: сказать, что берем паузу по принятию решения на ее счет на неделю.

Догадываетесь, какой ответ был от нее получен? Если вы не сделаете мне предложение в течение сегодняшнего дня, я на вас всех буду жаловаться и напишу плохие отзывы на всевозможных сайтах. Девушку, разумеется, не взяли. А без первичного обучения такой стиль ведения переговоров вскрылся бы далеко не сразу – и ресурсов было бы потрачено намного больше.

Если подытожить – первичное обучение должно давать только базовые знания, необходимые в работе. Не надо новичка сразу же записывать на всевозможные курсы и программы – вы только потратите ресурсы, а у него в голове мало, что осядет. Ведь на первоначальном этапе у него и так большой информационный перегруз и запомнить все он просто физически не сможет.

Мастер-класс

Мы с вами рассматривали первый блок адаптации – базовое (первичное) обучение. Второй этап – мастер-класс от руководителя (наставника).

Мастер-класс с точки зрения адаптации – демонстрация руководителем или наставником того, как надо работать с клиентами (к примеру, продавать) с последующим разбором.

Причем роль сотрудника сводится к простому наблюдению и не подразумевает непосредственной работы с клиентом.

Состоит из трех этапов:

- Беседа до мастер-класса.
- Сам мастер-класс. Можно сделать в двух форматах: отработать с реальным клиентом или дать прослушать запись эталонных переговоров.
- Беседа после мастер-класса.

Причем в мастер-классе важно не столько само проведение сделки, сколько ее последующий анализ. Что нужно обязательно учесть,

рассмотрим дальше.

Беседы до и после мастер-класса

Обязательно нужно рассказать про бизнес- и тренинг-цели, почему этот этап важен и что он даст сотруднику.

Бизнес цель – то, что мы хотим получить от клиента. Встреча, на которую мы можем поехать, может быть уже на этапе ценовых переговоров, а может – только первое знакомство. И, исходя из этого, цель будет разной.

Тренинг-цель – то, что мы хотим от сотрудника с точки зрения развития его компетенций.

У меня была клиентка с Дальнего Востока, которая никак не могла понять, почему ее сотрудница перестала продавать. Десять встреч закончились ничем, что уже само по себе странно, ведь раньше она была в топ-3 самых лучших менеджеров. А тут полный ноль. То есть не с отложенными переговорами, когда говорят «закладка бюджета будет в конце года», а окончательным «стоп» со стороны клиента.

При офисной проверке знаний и умений – все в порядке. Знает, что говорить и что делать. И тогда мы выбрали выезд в поля (живая встреча у клиента).

И вот тренинг-целью (то есть точкой развития для сотрудника) при таком выезде будет определение УМ (узкого места) в технологии работы сотрудника. Таким сбоем, кстати, оказалось неосознанное «срезание углов» во вступлении в контакт. Менеджер не рассказывал про компанию (то есть пропускал этап презентации компании), что влекло за собой непонимание у клиента, что за компания и зачем вообще к нему пришли. Поэтому разговор быстро заканчивался, и менеджера отправляли обратно с пустыми руками.

А вот бизнес-целью (то есть, зачем они поехали к клиенту) было провести первичную презентацию продукта потенциальному

пользователю.

Практическое задание «Определяем бизнес- и тренинг-цели».

Давайте потренируемся в определении бизнес- и тренинг-целей. Определите, какая из этих целей к какой относится:

| Сама цель | Бизнес- или тренинг-цель? |
|---|---------------------------|
| 1) Собрать служебные записки от всех отделов | |
| 2) Отработать алгоритм по работе с возражениями | |
| 3) Попрактиковать вариативность речи | |
| 4) Отработать выяснение детального функционала специалиста | |
| 5) Получить согласие специалиста на покупку нашей продукции | |
| 6) Продемонстрировать приемы проведения ценовых переговоров | |
| 7) Продемонстрировать этапы технологии продаж в реальной ситуации | |

Мы рассмотрели примеры, как может выглядеть тренинг-цель и бизнес-цель. Теперь вернемся к самому мастер-классу.

То есть помимо того, что сотрудник будет просто смотреть за переговорами, которые будет вести руководитель (или отслушивать их в записи), нужно четко поставить задачу, на что он должен обращать внимание в первую очередь.

Это позволит не расфокусировать внимание и придаст максимальную концентрацию. Как правило, такими блоками

становятся узкие места самого сотрудника.

Например, если он плохо работает на этапе презентации продукта или проваливает ценовые переговоры, поставьте в виде тренинг-цели именно это – смотреть (слушать), какие методы применялись при ценовых переговорах или по какой схеме проходила демонстрация продукта.

Соответственно, на этапе беседы после мастер-класса вы разбираете, что сотрудник смог увидеть. И именно через такой анализ вы можете развивать своего сотрудника именно в том русле, в каком надо, а не как придется.

Полевое обучение (полевой выезд)

Третий шаг профессиональной адаптации сотрудника – полевой выезд. Суть этого блока сводится к тому, что вы с сотрудником меняетесь местами.

Теперь уже вы, как руководитель, выступаете в роли наблюдателя, а ваш новый сотрудник – ведет переговоры с клиентом.

Если в ситуации с мастер-классом было возможно прослушивание записи в целях экономии времени, то тут такое уже не пройдет – только живой и настоящий клиент. Схема проведения точно такая же:

- Беседа до полевого выезда.
- Сама встреча (звонок).
- Беседа после полевого выезда.

Когда я рассказываю клиентам про этот метод, часто слышу: «Он же покажет, что он на самом деле умеет! Будет стараться, чтобы не ударить в грязь лицом!», «Нельзя оставлять руководителя без права участия в переговорах! А если он там косячить начнет, что, просто сидеть и смотреть? Так же и клиента потерять можно!»

По поводу первого пункта – да, безусловно, сотрудник будет стараться. Но выше головы он все равно не прыгнет. Если он плохой продавец, едва ли он проведет идеальную сделку. Если он не знает свой продукт и не умеет его грамотно презентовать, то, как бы он ни старался, все равно не получится.

Так что в любом случае мы получим среднюю температуру по больнице. А если все-таки сотрудник показал все то, что он умеет делать, то тут будет вопрос мотивации.

Если он все знает и умеет, но почему-то не делает, то, значит, у него есть какие-то тараканы в голове. И подобным полевым выездом это не лечится.

По поводу второго пункта – вмешиваться или нет. Самое главное при таких полевых выездах – сделать три вещи.

Первое – предупредить заранее, минимум за сутки, о предстоящем совместном визите. Это дает возможность снять эмоциональное сопротивление заранее и проговорить все нюансы такого визита.

Второе – сразу обозначить бизнес- и тренинг-цели. То есть, зачем туда едете вы, как руководитель, и что с этого будет сотруднику

и компании, в которой вы работаете.

Та ситуация, в которой руководитель говорит, что вмешается при необходимости, свидетельствует о том, что бизнес-цель более значима, чем тренинг-цель. Отсюда два простых вывода:

– Не выбирайте компанию для полевого выезда, если важность этого клиента больше, чем возможность развития сотрудника. Едва ли вы отправите новичка сразу же на переговоры в «Газпром». Если же все клиенты важные, то выберете другой метод проверки знаний и умений сотрудника.

– Если все-таки в ходе такой встречи руководитель вмешивается, то теряется смысл такого визита. Как следствие – придется ехать еще раз. И времени потратится еще больше.

Сразу хочу предупредить. Многие компании для новичков дают самую сложную базу – тех, до кого нельзя дозвониться, тех, кто уже отказался от работы с ними и прочее. Разумеется, вероятность того, что новичок что-то сделает с такими клиентами, минимальна.

Как следствие, на пустом месте он обретет убеждение, что эта работа еще сложнее, чем ему вначале обещали. При этом не надо впадать в крайность и давать самые лакомые компании. Выберете для полевого обучения обычную компанию – не совсем безнадёжную, но и не суперлояльную.

И последнее, третий важный момент в полевой проверке. Если все-таки вы допускаете возможность, что вмешаетесь в ход переговоров, то проговорите заранее этот момент. К примеру, вы что-то расскажете клиенту, но после – опять ход беседы выстраивает менеджер. Иначе

будет ситуация, которая однажды произошла с моим знакомым актером.

Премьера спектакля. На сцене только он и его партнер. После очередной фразы повисает мучительное молчание. Длится это уже несколько секунд, и зрителям становится понятно, что это не просто театральная пауза. Это актер слова забыл. Кое-как вытащили эту сцену. Заходят за кулисы и один говорит другому:

- Ты чуть сцену не сорвал! Ты мне реплику не дал!
- Как это не дал! Я же сказал: «Пока».
- А надо было «Пока, Джон».

И вот чтобы не было такой ситуации, что вы не дали реплику своему сотруднику, или наоборот, договоритесь еще перед встречей, когда вы вмешиваетесь и как передаете инициативу обратно. Иначе все оставшиеся переговоры придется вести самостоятельно. И тогда еще один полевой выезд, а то и не один, вам обеспечен.

Если кого-то интересует эта тема более подробно, у меня есть специальные чек-листы под эти беседы. Для того чтобы получить их, напишите на почту Anna_divx@mail.ru с темой письма «чек-листы для мастер-класса и полевого обучения».

Как создать инсайт?

Психологическая техника «окно Джохари» служит ответом на этот вопрос.

Само окно Джохари в своем названии носит часть имен своих основателей – Харрингтона Инхама и Джозефа Лифта. Ее суть сводится к тому, что у человека есть четыре типа знаний. Одни для нас бесполезные, другие – словно *terra incognita* и такими будут всегда (то есть никогда мы не узнаем что-либо).

Давайте разбираться, какие виды знаний существуют, как это можно использовать, при чем тут вообще инсайт и тема развития сотрудников.

Существует четыре вида знаний:

- 1 – знаю я, и знают остальные;
- 2 – знают я, остальные не знают;
- 3 – знают остальные, я не знаю;
- 4 – не знают остальные, я тоже не знаю.

Первый вид знаний, которые есть у человека, – знаю я, и знают остальные. Это общедоступная информация. Например, все знают, что солнце восходит на востоке и заходит на западе. Как кого-то зовут или кому сколько лет. Как считаете, насколько сильно можно развиваться, используя только эту информацию?

Если и есть потенциал для развития, то он будет минимальным.

Второй вид знания – знаю я, остальные не знают. В эту категорию относятся так называемые «скелеты в шкафу». То, что знаете о себе только вы сами.

Как уже не сложно догадаться, здесь потенциала для развития еще меньше, чем в предыдущем виде – именно для вас от этой информации

прока мало. Вы и так это знаете.

Третий вид знаний – не знает никто: ни остальные, ни я сам.

Это зона *terra incognita* – никто не знает, чем все закончится. С одной стороны, отсюда могут появиться прорывные инновационные идеи, которые потом перевернут мир, а с другой – пустота.

С точки зрения развития это тоже не самый хороший вариант – он непрогнозируемый. Есть известный анекдот про женскую логику.

- Какова вероятность в современном мире встретить динозавра?
- 50 на 50. Либо встретишь, либо нет.

Здесь то же самое – вероятность получить что-то стоящее равна 50%. Готовы ли вы поставить только на эту половину, если есть более действенные варианты?

И последний, четвертый, вид знаний – знают остальные, не знаю я. Это и есть тот самый вид знаний и информации, который при правильном использовании дает максимальный потенциал для роста и развития.

К примеру, во всех тренингах существуют отыгровки кейсов (их еще часто называют деловыми или ролевыми играми). То есть участники делятся на три группы и разыгрывают ситуацию:

- 1) Активный игрок – это тот, кто будет отрабатывать пройденный материал. Например, менеджер по продажам.
- 2) Пассивный игрок (он же помогающий) – тот, кто будет помогать активному отрабатывать ситуацию. Другими словами – это клиент.
- 3) Наблюдатели. Думаю, тут понятно, какую роль они выполняют.

И вот в таких отыгровках самое полезное – обратная связь от наблюдателей и тренера. То есть, возвращаясь к окну Джохари, подача информации о том, что знают (увидели) наблюдатели и тренер, тому, кто этого не знал.

Я, как практикующий тренер, всегда на таких мероприятиях записываю цитаты и фразы, которые участник произносил. Часто на последующем разборе бывает ситуация, что после они говорят, что такого не было – ни фразы, ни какого-либо действия.

То есть просто не осознали и не отследили, что сказали. Вот в чем заключается плюс именно обратной связи.

А теперь перейдем к вопросу, при чем тут инсайт. В тех же самых отыгровках при дальнейшем детальном и объективном разборе этот самый инсайт и формируется.

Другими словами, мы можем сформировать инсайт в том случае, если увидели и прочувствовали, что что-то не сделали или в чем-то не дотягиваем.

Также инсайт формируется при столкновении с ролевой моделью. К примеру, такой ролевой моделью может послужить наставник на этапе мастер-класса – он же будет показывать, как надо делать правильно.

И если все действительно было сделано качественно, у человека формируется понимание, что ему есть, куда расти.

А теперь давайте рассмотрим очень частый вопрос, с которым я сталкиваюсь. Особенно это касается сотрудников уровня ДЗ – то есть те, кто считает, что у него все хорошо и ему ничего не надо.

Как правило, когда я беру такого человека к себе на индивидуальное обучение, я прошу продемонстрировать мне свои навыки. И тогда моя тренерская душа будет спокойна. То есть если ко мне приходит человек прокачивать переговорные навыки – мы отыгрываем

переговоры. Если управленческие – формируем такие ситуации, где нужно демонстрировать именно эти знания и умения.

Через мои руки в среднем в год проходит от 100 сотрудников разного ранга. Примерно половине я устраиваю такой тест. Как вы думаете, какой процент действительно показывает нужный уровень знаний компетенций? На моей памяти за последние пять лет таких сотрудников было трое.

Так что первый и главный совет, который могу дать, как подтолкнуть к развитию того, кто считает, что у него все в порядке – проведите отыгровку. Она сразу показывает реальный уровень умений и формирует тот самый искомый инсайт. Если же все увенчается успехом, это показатель, что кто-то слишком требователен к своему сотруднику.

Как правильно давать обратную связь?

Из этой главы вы узнаете:

- 1) Виды обратной связи.
- 2) Принципы подачи эффективной обратной связи.
- 3) Методы подачи корректирующей обратной связи.

Надеюсь, в прошлой главе я смогла до вас донести важность качественной обратной связи. Ведь вы, как руководитель, должны воодушевлять своего сотрудника на дальнейшее развитие, а не рушить его самооценку и мотивацию.

Давайте для начала разберем вообще определение и виды обратной связи.

Обратная связь – это отзыв, разбор ситуации или комментарий руководителя на действие/бездействие сотрудника.

Бывает двух видов: положительная и корректирующая. Прошу обратить внимание, что я не использую термин «отрицательная обратная связь».

Положительная обратная связь – это в первую очередь похвала и поощрение.

Корректирующая обратная связь, в свою очередь, тоже делится на два вида:

- 1) Обратная связь, направленная на коррекцию (изменение) поведения (дисциплины).
- 2) Обратная связь по технологии работы сотрудника.

К первой категории относятся все дисциплинарные нарушения – опоздания на работу или внутренние мероприятия, нарушения дресс-кода в компании, если он принят, нарушение личных границ других

сотрудников и прочее. Главный инструмент для проработки такого рода нарушений – дисциплинарная и критическая беседы.

Ко второй категории корректирующей обратной связи можно отнести все нарушения технологий и регламентов работы с клиентами: начиная от наличия зон роста у конкретного, заканчивая нарушением внутренних регламентов работы.

Давайте теперь разберем принципы подачи обратной связи для коррекции именно технологии работы сотрудника.

1) Первый и самый главный принцип. Если что-то произошло, что вам, как руководителю, не понравилось, надо обязательно отреагировать.

Мне очень нравится в этом отношении аналогия с мыльными пузырями. Представьте, что каждый человек заключен в мыльный пузырь. А что произойдет, если один попытается нарушить границы другого? Правильно, пузырь лопнет. С точки зрения обратной связи все то же самое – если нарушать определенные правила, то пузырь лопнет.

Другими словами, вы должны показать, что пузырь лопнул.

В этом отношении больше всего не повезло молодым руководителям, которые только недавно стали начальниками своим коллегам. Каждый будет пытаться понять, что можно или нельзя делать. Что будет допустимо при новом руководителе?

И тут крайне важно сразу же пресекать любые нарушения. Если вы их игнорируете, то тем самым показываете, что для вас это допустимо.

2) Наличие положительных сторон. Чуть выше мы с вами уже разобрали, что обратная связь – это не обязательно только критика и коррекция. И многие забывают, что сотрудников надо хвалить.

Один из самых известных методов оценки вовлеченности персонала – опросник Гэллага. Его используют по всему миру для того, чтобы понять, насколько сотрудники вовлечены в свою работу, насколько комфортно себя чувствуют в рабочее время и насколько довольны своей работой и руководителем. И один из вопросов, на мой взгляд, очень показательный: «Хвалили ли вас на прошлой неделе?».

Я провела уже не один десяток диагностик по этой методике. За все время видела только один положительный ответ.

Не забывайте хвалить своих сотрудников. Не обязательно каждый день и постоянно. Отмечая положительные моменты в работе, вы, как руководитель, даете понять, что видите и замечаете хорошую работу. Тем самым подкрепляете именно такой подход к своей профессии.

Иногда можно встретить такую мысль, которую руководители доносят до своих сотрудников: «Я скажу, когда будет что-то плохо. Если я ничего не говорю, значит, все нормально». Но замалчивая тот факт, что вы про себя отметили заслуги сотрудника, вы провоцируете укрепление в голове у сотрудника понимание: «И что бы я ни делал (делала), мой руководитель все равно будет недоволен».

3) Обратная связь должна быть актуальной.

Срок реагирования должен быть максимум сутки. Если откладывать разбор ситуации на более долгий срок, половина вещей уже станет неактуальной и забудется. И память придется напрягать и вам, и сотруднику.

4) Хвалим прилюдно, ругаем наедине.

Еще один базовый принцип, который почему-то постоянно нарушается.

Ругая кого-то из сотрудников прилюдно, вы включаете у него защитный механизм и дополнительное сопротивление. Едва ли кому-то нравится, когда ему указывают на ошибки в присутствии

посторонних людей. Даже если сотрудник во время такой обратной связи и промолчит, то внутри себя уж точно запомнит. Тем самым вы только будете терять свой авторитет.

5) За один раз называем не больше трех минусов.

Вот здесь бы хотела остановиться более подробно. Часто встречала ситуацию, что на нового сотрудника сразу же вываливают «ушат» моментов, требующих коррекции (изменения). А в сочетании с отсутствием второго принципа (наличие положительных моментов) происходит следующая ситуация. Новичку выдают список его косяков. Большой такой список. Кого это замотивирует? Никого. Отсюда простое правило – максимум три минуса. А лучше вообще один.

Итак, существует две базовые техники разбора действий сотрудника.

1) Метод «бутерброда» (иногда называют методом «гамбургера»). Суть техники заключается в том, чтобы мы разбираем не только моменты, требующие коррекции, но и положительные.

Положительные моменты тоже необходимо обсуждать, так как именно они показывают, какие моменты уже «поставлены» и делаются хорошо.

Суть техники состоит из трех шагов.

1) Плюсы. Что было сделано хорошо?

Как правило, здесь сотрудник озвучивает свою эмоциональную картинку. То, что его больше всего зацепило или на что он обращал внимание в первую очередь.

2) Дельта. Что стоит сделать по-другому?

У меня даже есть любимый вопрос этой категории: «Если бы ты еще раз побывал бы в этой ситуации и ответы на твои вопросы были бы

такими же, что бы ты поменял?»

С помощью этого вопроса мы видим, на что сам сотрудник обратил внимание и осознал, что что-то требует доработки.

Может, получится ситуация, что сотрудник ответит: «Ничего». Это возможно только в том случае, если он не «принял» технологию и не понимает ее. В этом случае надо возвращаться обратно на этап обучения.

3) Что еще было сделано хорошо и за что еще ты можешь себя похвалить?

Много сотрудников в этот момент ничего не смогут сказать. Но этот пункт нужен для того, чтобы еще раз подчеркнуть развитие. Если первый плюс подразумевал субъективную картинку положительных моментов, то второй вопрос уже позволяет включить рациональную сторону и начать анализировать, что же еще было сделано хорошо.

Лучше всего, если вы проведете две беседы подряд: сначала сотрудник рассказывает по данному методу, затем – вы, как руководитель и наставник. Очередность здесь важно соблюдать, в противном случае сотрудник просто со всем согласится и не захочет самостоятельно думать.

Второй метод немного посложнее: «факт – следствие».

Данный метод полностью позволяет избежать субъективной оценки, так как основан на действиях и фразах самого сотрудника.

Суть сводится к двум шагам.

1) Озвучивание факта. Например, что конкретно сказал сотрудник или сделал.

То есть «Ты не поздоровался с клиентом», «Ты не ответил на вопрос клиента», «Ты отработал все возражения по технологии». Причем

факт/действие может быть как позитивным, так и не очень положительным.

Прошу обратить внимание, что речь здесь идет не про поведение или личность. Посмотрите на разницу:

- 1) Ты от природы коммуникативный.
- 2) Ты вступил в контакт с клиентом, используя технику small-talk (небольшой разговор на отвлеченную тему в начале встречи).

Как видите, во втором случае сотрудник четко понимает, как ему дальше работать и поступать, в первом – остается только надеяться на природу.

- 2) Следствие – к чему это привело.

Например, «Ты отработал возражение по технологии (факт), и это привело к тому, что вы заключили сделку (следствие)».

«Ты сказал клиенту, что отправишь документы сегодня до конца дня, но так этого и не сделал (факт). Это показывает тебя как необязательного менеджера (следствие)».

Можно пользоваться одним методом. Высшим же пилотажем будет считаться, если вы объедините метод «бутерброда» и метод «факт – следствие».

Работа с опытными сотрудниками.

Основы коучинга

Из этой главы вы узнаете:

- 1) Что такое бизнес-коучинг?
- 2) Принципы бизнес-коучинга и моменты, когда коучинг не работает.
- 3) Техника «GROW».
- 4) Техника «Квадрат Декарта».

Думаю, как вы смогли уже убедиться, с опытными сотрудниками нужен другой уровень работы. С ними нельзя работать директивно (то есть жестко контролировать каждый шаг), если вы, как руководитель, хотите, чтобы ваши сотрудники к вам не подбегали по любому вопросу. Тут на помощь придет такой инструмент, как коучинг.

Хочу оговорить сразу, коучинг в данном контексте – это не про личностный рост или какую-нибудь метафизику. Это отдельный инструмент, который помогает работать с опытными сотрудниками наиболее эффективно.

Давайте определимся с понятием и сферой применения.

Коучинг – особый метод работы с опытными сотрудниками, суть которого сводится к выводу на уровень осознанности и принятия ответственности на себя.

Основные принципы коучинга

1) Коуч – позиция. Это нейтральная, безоценочная позиция по отношению к своему сотруднику. Даже если вам кажется, что ситуация предельно понятная, для вашего сотрудника может быть все по-другому. Здесь нет такого понятия, как «неправильный ответ». Все ответы и фразы сотрудника по определению правильные и корректные.

А если все-таки видите, что требуется ваша экспертная помощь как руководителя, прекращайте подобный разговор и спасайте ситуацию.

2) Данный принцип плотно связан с предыдущим. Работа только с опытными сотрудниками. Хочу обратить на это особое внимание. Коучинговые методы подразумевают, что сотрудник достаточно компетентен.

Если вы начнете использовать эти техники на новичках, то получите вместо ответов разочарованного сотрудника. Ведь получается, что он должен знать ответ, но не знает его.

3) Вопросы и уточнения, а не утверждения. Другими словами, вам нужно задавать вопросы своему сотруднику, а не говорить, как ему поступить в той или иной ситуации. Только так можно выработать осознанность по отношению к вопросу и передать дальнейшую ответственность за действие.

Например, в главе про уровни развития сотрудников я специально просила вас ответить на вопросы:

1) Что такое мотивация?

2) Что такое компетенция?

Это сделано для того, чтобы сформировать единый понятийный аппарат и мы с вами говорили на одном языке. Ведь может и у вас с сотрудником получится такая ситуация, что слово одно, а понимание и интерпретация – разные. Здесь такая же ситуация. Уточняйте, что сотрудник имел в виду. Например, что для него значит «быть эффективным»?

4) Обязательно используем вопрос «Что еще?». Как правило, когда мы задаем подобный вопрос, первые ответы, которые мы получаем, уже лежат на поверхности. И если до сих пор вопрос был не разрешен, то эти ответы не подходят.

Основные «прорывы» в таких разговорах происходят после 5—7-го ответа на вопрос «А что еще?». Если вашего сотрудника будет нервировать нескончаемое повторение этого вопроса, просто объясните, что именно так вы с ним можете дойти до чего-то нового.

Коучинг не будет работать, если:

– Вы не можете в себе перебороть учителя и наставника. Основной ресурс в коучинге – возможность сотруднику самому прийти к какому-то решению, а не в очередной раз выслушать руководителя. По большей части говорить будет сотрудник.

– Если требуется экспертная помощь – если вы понимаете, что сейчас ваш сотрудник недотягивает по компетенциям до того, чтобы самостоятельно работать, не пытайтесь применить коучинговые инструменты. Только время потеряете.

– Запрос на жалобы. Иногда бывает, что сотруднику просто хочется пожаловаться на клиентов. Без каких-либо последствий или принятия ответственности за всю свою жизнь. Если сотрудник просто захотел понуть – не надо его коучить.

– Нет запроса. Если нет потребности разбирать какую-либо ситуацию. Бесполезно пытаться вывести на осознание чего-либо, если нет желания это проработать.

Инструменты коучинга

Техника GROW

Суть этого инструмента сводится к последовательному задаванию четырех групп вопросов. За всю эту методику вы сможете разобрать видение какой-либо ситуации сотрудника, сформировать инсайт, увидеть варианты решения данной ситуации и сформировать первый шаг в данном направлении.

В русскоязычном пространстве встречается второе название этой техники – РОСТ.

Примеры запросов на эту технику:

1) Вы поручили своему сотруднику провести небольшое обучение внутри отдела. Но он не знает, с какой стороны подступиться к выполнению этой задачи.

2) Понять, как лучше сформировать стратегию работы с конкретной компанией.

Итак, давайте разберем, как работает эта техника на примере одного из запросов моего клиента. «Хочу стать высококлассным переговорщиком, только не знаю, как это сделать».

1) Блок Goal (Цель) (буква «G» в названии техники).

Спрашиваем и уточняем, что сотрудник имеет в виду и хочет получить в итоге.

То есть в нашем примере вопросы будут следующими:

1) Что ты вкладываешь в понятие «высококласный»?

Здесь важно раскрыть это определение, т.к. каждый может вкладывать в это понятие что-то свое. Вам, как руководителю, нужно

четко понимать, что конкретно имеется в виду.

2) А если описать такого высококлассного переговорщика, то что его отличает от остальных?

Или же «А если оценить высококлассного переговорщика по 10-балльной шкале, то что он делает такого, что она на 10, а не на 5?»

С помощью этого вопроса вы получаете список тех действий и качеств, которые ваш сотрудник не против бы развить, и получите полную картинку, как же точно «выглядит» этот высококлассный переговорщик и к чему он будет стремиться.

3) Не забываем прорабатывать вопрос «Что еще?». Когда ответы на него закончились и уже нечего добавить, переходим на второй этап работы.

2) Блок Reality (Реальность). (Буква «R» в названии техники).

Этот блок дает возможность для исследования нынешнего состояния и самооценки сотрудника.

1) А как ты себя оцениваешь по сравнению с этим высококлассным переговорщиком?

2) А если взять ту же 10-балльную шкалу, то на сколько ты себя оцениваешь?

Допустим, сотрудник ответил, что оценивает себя на 6.

3) А что есть уже в этой 6?

Важно показать не только то, что сотрудник не дотягивает до искомой десятки, но и то, что у него уже и так много что развито. Если не задать вопрос про то, что уже есть, мы рискуем сильно демотивировать сотрудника на, условно говоря, пустом месте.

А так мы создадим положительный импульс на дальнейшее развитие.

3) Блок Opportunity (Возможности). (Буква «О» в названии техники)

Здесь бы я советовала сделать акцент для того, чтобы найти не только те решения, которые уже понятны и лежат на поверхности, но и по-настоящему интересные.

1) Какие у тебя есть возможности, чтобы достичь компетенций высококлассного переговорщика?

2) Либо второй вариант: какие у тебя есть возможности, чтобы перейти на следующий уровень, на 7? А на 8, 9, 10?

И, опять же, не забываем про вопрос «Что еще?».

4) Блок Will (вольный перевод – первый шаг). (Буква «W» в названии техники)

Если резюмировать весь наш разговор: какой первый шаг ты можешь сделать в ближайшие 72 часа?

И потом, когда сотрудник назовет конкретный шаг, который он собирается предпринять в ближайшие три дня, не забудьте поинтересоваться, как все прошло.

Если же сотрудник затрудняется ответить на этот вопрос, значит, не проработан предыдущий блок про возможности. Ему не нравится ни один из вариантов. Возможно, надо объединить какие-то варианты, чтобы получился еще один, но который будет устраивать. Либо же еще исследовать возможности.

Таким образом, с помощью техники GROW можно сформировать картинку, к которой потом сотрудник будет стремиться, сформировать инсайт и мотивацию к изменениям и наметить первые шаги для

реализации задуманного.

Практическое задание

Давайте немного потренируемся и сформируем вопросы по технике GROW на следующий запрос:

Хочу увеличить продажи, но не понимаю как.

Вопрос про цель:

Подсказка: не забудьте уточнить, насколько клиент хочет увеличить продажи и как поймет, что этого достиг.

Вопрос про нынешнюю ситуацию:

Вопрос про возможности:

Вопрос про первый шаг:

Квадрат Декарта

Эта техника позволяет принять объективное решение, разложить по полочкам все плюсы и минусы каждого решения и увидеть всю картинку целиком.

Суть сводится тоже к четырем вопросам.

Давайте рассмотрим алгоритм работы по этой технике на примере запроса моего клиента.

Надо выполнить план продаж. Я могу это сделать двумя путями: либо развивать переговорные навыки у сотрудников в отделе и начинать работать с крупными клиентами, либо нанять на работу еще двух новичков и взять «массой». Только не могу понять, что лучше сделать. И то и другое сразу – не потяну.

Для простоты введем две переменные:

А – развивать переговорные навыки у сотрудников в отделе и начинать работать с крупными клиентами.

В – нанять на работу еще двух новичков и взять «массой».

Итак, первый шаг в технике «квадрат Декарта» – **а что будет, если А (первый вариант, как выполнить план продаж)?**

В нашем примере: что будет, если начать развивать переговорные навыки и начать работать с крупными клиентами?

Второй шаг в этой технике: **а что НЕ будет, если А?**

Что не будет, если выбрать развитие переговорных навыков и работу с крупными клиентами?

Третий шаг похож на два предыдущих.

Что будет, если В (второй вариант, как выполнить план продаж)?

Что будет, если нанять еще двух новичков?

И четвертый, последний шаг: **а что НЕ будет, если В?**

Что не будет, если нанять двух новичков?

Здесь еще дополнительно стоит отметить, что эту технику можно использовать не только при выборе из двух решений. Таких вариантов может быть и больше – три, пять, сколько угодно.

И таким образом с помощью техники «квадрат Декарта» можно увидеть, какой же вариант будет самым оптимальным, и принять объективное решение, основанное на фактах.

Практическое задание

Давайте закрепим полученные знания на практике. Напишите вопросы по технике «квадрат Декарта» для запроса:

Нам в компании надо у сотрудников развивать знания продуктовой линейки и умение работы с клиентами при столкновении с конкурентами. Не знаю, что взять в первую очередь.

Первый вопрос:

Второй вопрос:

Третий вопрос:

Четвертый вопрос:

Заключение

Итак, дорогой читатель. Мы с вами вместе прошли немалый путь. Мы говорили об уровнях развития персонала и как с ними работать. Разбирали методики формирования индивидуального плана развития каждого сотрудника, инструменты работы с опытными «старичками». Строили свою систему сбалансированных показателей и писали планы адаптации новых сотрудников.

Известный менеджер Ли Якокка (бывший президент компании Ford и председатель правления корпорации Chrysler) однажды сказал: «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: ЛЮДИ, ПРОДУКТЫ, ПРИБЫЛЬ. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать».

Есть два подхода к управлению: интуитивный и системный.

Первый способ говорит сам за себя – руководитель интуитивно работает с сотрудниками и, возможно, клиентами. На это затрачивается минимальное количество времени, но такой способ очень сложно передать. То, что кажется одному абсолютно естественным и логичным, для другого – белое пятно.

К тому же работа интуитивная, то есть «личностью» всегда сопряжена с риском профессионального выгорания. Ведь руководитель не может себя отделить от работы.

Второй же способ требует кропотливой работы, планирования и планомерного процесса внедрения новых инструментов.

Зато если система готова, то при уходе сотрудника другой сможет оперативно подхватить и не допустить большого спада показателей. В итоге здесь можно убить двух зайцев одновременно: сформировать кадровый резерв и устойчивую систему управления и развития

персонала.

Работа по внутрифирменному развитию персонала – далеко не самый легкий и быстрый процесс. Но если есть дорожная карта, то работа в этом направлении становится в разы проще и приятней.

Надеюсь, те примеры, кейсы и упражнения, которые я приводила на протяжении всей книги, будут вам полезны и с их помощью вы построите свою систему развития персонала.

Успехов в работе!

Анна Лим

ХОРОШИМИ СОТРУДНИКАМИ НЕ РОЖДАЮТСЯ

МЕТОДИКА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА



