

КАК ТРЕНИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ

Одним из важнейших аспектов, о котором мы хотим донести в этом курсе, является ТЕХНОЛОГИЯ использования знаний.

Часто, знаний о том, как развивать нашу работу мы имеем («в пассиве») гораздо больше, чем мы используем в реальности.

Первый принцип, который важно развить в себе, это умение применять на практике приобретаемые знания. То есть, соблюдать следующую последовательность преобразования теории в практику:

1. Получил знание;
2. Проанализировал его необходимость;
3. Определил параметры использования;
4. Начал использовать.

ПОЛУЧИЛ → ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ → ОПРЕДЕЛИЛ → ИСПОЛЬЗОВАЛ

Процесс получения знаний, также, имеет определенные особенности, на которые мы советуем обратить особое внимание. Мы рекомендуем читать материал как минимум три раза. Но не подряд в течении короткого промежутка времени, а с некоторым интервалом, чтобы материал успевал усваиваться. Этот процесс можно сравнить с приёмом пищи. Для нашего организма, однозначно, полезнее и рациональнее кушать не мене трех раз в день. но никак не набрасываться изголодавшимися на пищу лишь вечером.

Читая материал в **первый раз**, вы получаете информацию и, проанализировав её, составляете о ней своё впечатление;

После прочтения материала во **второй раз**, допустим, через неделю - две, ваше впечатление перерастает уже в зрелое знание;

Третье обращение к материалу позволит Вам продуктивно и осознанно использовать этот материал в работе, причём понимая даже детали прочитанного. После третьего прочтения гораздо проще начинать использовать знания, так как ваше знание с каждым прочтением получает очередной «толчок» и становится более фундаментальным.

Данная технология позволяет как развивать сами знания, так и формировать стиль их внедрения в процессы, к которым они применимы. Почему еще важно читать три раза? Потому, что устоявшиеся принципы работы и стереотипы мышления оказывают серьезное сопротивление новым знаниям. В результате трехкратного прочтения может произойти замещение старой информации новой, что позволит качественно отработать новые знания и навыки на практике, т.е. непосредственно в своей работе.

Изучая материал, будьте нацелены на результат. Не изучайте абстрактно, проецируйте полученный материал на вашу ситуацию.

Когда вы прочтёте материал в третий раз, возьмите ежедневник и отметьте дату начала использования полученных знаний.

Работая и тренируя персонал, необходимо обратить внимание на следующее – ваши сотрудники будут делать то, что делаете вы и так, как вы это делаете. Руководитель является примером для своих сотрудников, и свои обязанности он должен выполнять весьма тщательно и качественно. Требовательность к самому себе является наиважнейшей чертой руководителя. Если Вы выполняете это требование, то Вам будет намного легче добиваться целей организации.

Часто знаний о том, как развивать нашу работу, мы имеем («в пассиве») гораздо больше, чем мы используем в реальности.

И последнее, на чем мы заострим ваше внимание перед входением в тему, это на том, что каждая тренировка теряет силу мотивации и даже смысл, если нет цели. Для достижения высоких результатов в тренировке должна быть обозначена достойная и доступная цель.

Для начала определите ваш сегодняшний показатель.

Например, мы имеем показатель 10000 единиц; это могут быть компании;

это может быть 10000 станков; 10000 пластиковых стаканчиков; 10000 долларов в день или в минуту.

Зафиксируйте показатель на сегодня.

Далее определите, чего Вы хотите добиться в ближайшие 6-12 месяцев. Какого показателя я хотел бы добиться в своем подразделении до окончания этой программы? Формализуйте Цель.

Что нам дает Цель? В качестве наглядного примера, обратимся к прыжкам в высоту. Представьте себе планку, которую нужно перепрыгнуть. Если Ваш результат 1м 50см, а нужно достигнуть планки на уровне 1м 65см, то тогда Вам нужно улучшить свои показатели и в силе, и в технике. Цель является стимулом в развитии необходимых качеств.

С помощью диагностики мы определили, какие показатели у сотрудников нуждаются в развитии.

Тренировка подразумевает под собой совокупность следующих компонентов:

1. РЕГУЛЯРНОСТЬ

Единожды проведенное действие не создает привычки, не формирует навыки. А нам необходимо наладить механизм не только создания привычки, формирования навыка, но и их поддержания.

Если человек, занимавшийся спортом, оставляет его, то это отрицательно влияет на его здоровье. Если даже достигнут максимум, всё равно нужно постоянно заниматься поддержанием физической формы.

Другой пример. Учась в институте я с моим другом были одними из лучших учеников по математике. Мы могли быстрее всех решать задачи, легко схватывали излагаемый материал. Преподавательница посадила нас обособленно и предложила просто молчать и не вмешиваться в работу класса. Такое доверие не очень позитивно

сказалось на мне. Однажды, по прошествии примерно года, вся группа не смогла решить одну из задач. И Валентина Николаевна с чувством гордости подошла к моему столу, считая, что у меня обязательно будет готовое решение. Но, к её удивлению и моему стыду, она не увидела в моей тетради решенных задач аж за последние полгода. Отсутствие контроля с её стороны привело к расхолаживанию ученика.

Уже будучи руководителем в одной организации, я два с половиной года потратил на работу по развитию людей, которые не хотели развиваться. Их всегда надо было подталкивать. При этом, я все своё время тратил на «затыкание дыр», возникших в результате моей попытки делегировать им полномочия. А среди моих лучших сотрудников была значительная текучка, так как я все своё время расходовал не на работу с ними и их развитие, а на тех, кто просто-напросто «съедал» мое время.

В определенный период я понял, что так быть не должно. И сместил приоритеты. Теперь большую часть времени я уделял надежным игрокам команды. В результате мне удалось достигнуть значительного роста и устойчивости достигнутых результатов.

Есть другой аспект, на который, также, важно обратить внимание. Следующая иллюстрация позволит увидеть его особенности.

Истман Кертис рассказывает в своей книге о состоявшемся диалоге с инструктором военных летчиков во Вьетнаме. Инструктор рассказывал о том, что большинство американских летчиков, находящихся в горящем самолете не воспользовались пультом катапульти. Происходило это не потому, что катапульта не работала, а потому, что нахождение в горящем самолете их пугало меньше, чем неизвестность, которая ждала снаружи.

Очевидно, что стоял вопрос жизни и смерти. Мотивация поступить здраво, казалось бы, гораздо более высокая, чем в вопросе зарабатывания денег. Люди, которые сидят за штурвалом самолета, в большинстве своем люди смелые и тренированные. То есть, если даже тренированный и смелый человек не воспользовался катапульти, чтобы выжить, то можно предположить, что и человек, которому надо изменить какие-либо аспекты или процессы своей работы, также, может иметь серьезные трудности в

ЛОГИЧНОМ принятии решений.

То, что мы предлагаем сотруднику,- это неизвестность. Иногда он

готов погибнуть со своей реальностью, чем согласиться на изменения.

Как решать проблему?

Мы можем помочь ему нажимать на эту кнопочку его пальчиком.

Находясь внутри подразделения, мы предлагаем сотруднику отрабатывать совместно те операции, в которых он чувствует себя чрезвычайно дискомфортно. Первые операции мы можем даже выполнять совместно. Это позволит ему легче преодолевать барьеры. В такой ситуации мы будем выступать в роли кобылы, которая движется впереди воза.

Например, сотрудник не выполняет задания с отчетностью. Сядьте вместе и помогите ему раз-другой составить эту отчетность.

Столкнувшись с проблемой безуспешных исходящих звонков, если сотрудники не звонили прежде или вообще не любят звонить, что же делать? Личный пример руководителя и персональное вовлечение каждого сотрудника, позволят преодолевать такие барьеры.

Часто руководители ссылаются на нехватку времени для подобной работы с сотрудниками. Тогда стоит проанализировать, а сколько средств начнёт зарабатывать подразделение при более качественной работе сотрудников.

Данный принцип можно сравнить с **принципом Парето 80-20**. Есть кто-то, кто приносит максимум, и есть кто-то, кто приносит минимум. Здесь важно определить, кто из сотрудников является наиболее нуждающимся в развитии.

Дикция является одним из главнейших аспектов, решающих ход

пере-говоров. Иногда её значение недооценивают, работая только над материалами. Но хорошо подготовленный материал, донесенный с недостаточно хорошей дикцией, будет скорее всего пылиться на полке.

Если взглянуть на тех людей, которые достигли в карьерном росте высоких результатов, то мы можем увидеть, что у подавляющего

*Изучая материал,
будьте нацелены на
результат.*

большинства из них великолепная дикция.

Многие относятся к характеристикам своей дикции, как к константе, в действительности же это не так. Регулярная работа над дикцией может значительно повысить качество подачи Вашего материала.

Чтобы развить в сотруднике технику ведения переговоров, ему необходимо дать возможность видеть и слышать себя. Наиболее оптимальное решение в этом случае – это тренировка перед зеркалом с микрофоном, чтобы была возможность слышать себя как бы со стороны.

Если у вас нет возможности использовать микрофон и наушники, используйте свою ладонь. Для того, чтобы слышать свой голос, необходимо поднести ладонь к уху, средний палец поместить на верхнюю часть уха, а ладонь опустить к губам. Получается что-то наподобие телефонной трубки у уха. Когда вы начнете говорить в «импровизированную» трубку, вы услышите свой голос как бы со стороны.

Польза отработки дикции перед зеркалом состоит в том, что вы можете наблюдать за собственной мимикой. Следите за выражением своего лица, за позой, в которой вы сидите. Помните, что интонация голоса является зеркальным отображением личности.

Регулярность подразумевает под собой планирование, ежедневное прописывание деталей работы, ближних и дальних целей в рабочем графике.

Качества, над которыми мы собираемся работать, могут быть самыми различными: дикция, умение вести презентацию; умение грамотно осуществлять исходящие звонки; профессиональное знание своего продукта; умение вовлекать собеседника в диалог и многое другое.

Некоторым менеджерам достаточно только появиться у клиента, и уже совершается продажа, у них есть какое-то специфическое обаяние, что-то, что располагает людей к общению. Другим же, для того, чтобы развить данные качества, нужно постоянство и усердие в отработке деталей.

Моя задача, как руководителя, принять следующий факт: либо я буду вынужден терпеть «недоразвитость» сотрудника неопределенно долгое время, либо я начну его развивать и преодолю эту «недоразвитость» вместе с ним. В данном вопросе нам очень

необходимо терпение. Ведь мы понимаем и соглашаемся с тем обстоятельством, что нашим детям для получения школьного образования необходимо десять лет. Это процесс, требующий определенного количества времени. Так и здесь. Нам необходимо время, для преобразований.

2. ОТРАБОТКА ДЕТАЛЕЙ

Занимаясь отработкой материала, важно уметь разделять операции на детали, текст – на части, чтобы отрабатывать материал подетально, а не целиком. Качественную работу того или иного сегмента мы сможем получить именно при детализированной отработке, а не при так называемых «прогонах».

Допустим, у вас недостаточно качественно выговаривается какой-то слог в слове. Тогда остановитесь на нем, а не на всем тексте. «Прогон» всего абзаца вряд ли принесет вам пользу, сосредоточьтесь на деталях. Если их много, выберите наиболее важные и начните с них. Будьте профессиональны.

Однажды я слышал выступление трех разных певцов. Двое из них обладали невероятным потенциалом, но не усердием. Третий певец не обладал такими же природными данными, но в своем выступлении он достиг гораздо большего, потому что – было очевидно – **он много работал над деталями** своего выступления. Первые два певца,

скорее всего, занимались в основном «прогонами» песен.

Усердие проявляется не только в количестве выполненной работы, но и в её качественной характеристике, т.е. что мы делаем в ходе этой работы. Повторюсь, мы должны заниматься не «прогонами», а отработкой деталей. Например, в период подготовки к исходящему звонку не каждый обращает внимание на детали. Каким образом он представился, или каким образом звучит имя его собеседника, как звучат термины, которые он употребляет? В действительности, именно подобные детали и определяют результат переговоров.

Стать великим пианистом очень непросто. Для того, чтобы им стать,

нужно очень и очень много тренироваться и постоянно отрабатывать именно детали каждой игры, каждого исполнения.

Если кто-то будет играть 20 лет подряд в футбол во дворе, это не вовсе не означает, что он станет чемпионом мира; но если он 20 лет будет отрабатывать детали игры в футбол и тренироваться, тогда он

может стать чемпионом. Игроки, которые сегодня получают миллионы долларов за свое присутствие в тех или иных футбольных командах, получают эти деньги совсем не по причине того, что в детстве они умели хорошо играть в футбол. Это не просто закономерно произошедший рост их профессиональных умений и навыков, несомненно, было время и, наверняка, немалое, посвященное работе над деталями.

*Каждая тренировка
теряет силу
мотивации и даже
смысл, если нет
цели.*

По мере вашего развития в той или иной сфере, ваши подходы к детализации, также, будут меняться и развиваться.

3. РАЗВИТИЕ ВСЕХ «ГРУПП МЫШЦ»

Мы понимаем, что для гармоничного физического развития необходимо развивать всё тело в целом, а не только отдельную группу мышц. Так же и в нашей практике. Старайтесь придерживаться системности в образовании, а не концентрироваться только на решении локальных задач или проблем. Подготовка должна быть основательной и фундаментальной.

4. ТЕРПЕНИЕ

В отдельных случаях нам необходимо запастись терпением, так как достаточно многие проблемы, которые предстоит решать с сотрудниками, связаны с их образом мышления и привычками.

Терпение в нашем случае означает следующее – нам нужно планировать и ожидать, что сотрудники не с первого раза и не с восторгом начнут делать то, что мы ожидаем от них.

Здесь может сработать тот же фактор, что и в привычке курения. Понимания, что курить вредно, не достаточно; для того, чтобы бросить курить, зачастую недостаточно, даже, и определенного желания. Обязательно должны быть еще и другие факторы, чтобы человек бросил курить. Это не такой простой процесс, как кажется на первый взгляд.

Так же и в работе. Допустим, я предлагаю сотруднику работать по новому. И сотрудник полностью соглашается со мной.

– Да, прекрасная форма работы! Давай будем работать таким способом.

Но ведь, как показывает практика, хотеть – это еще не делать! Нужно время для адаптации к новому решению, время для того, чтобы начать работать по-новому. И здесь мне, как руководителю, нужно запастись терпением и начать системно работать над формированием новой привычки работать по-другому. Гораздо сложнее складывается ситуация, когда сотрудники не согласны с руководителем.

Для изменения образа мышления, зачастую, недостаточно даже согласия со стороны оппонента. Мы часто понимаем, что нам хорошо было бы изменить в себе то или иное качество, но это не гарантирует автоматического изменения. На изменение отдельных качеств нам может потребоваться очень много времени. Например, походку невозможно изменить за один день. На это нужны месяцы, а то и годы. Но если цель стоит того, тогда можно и нужно начинать меняться.

Работа над характером сотрудников требует значительного посвящения, в том числе и эмоционального. И мы должны быть готовы терпеливо работать над устранением проблем.

5. УМЕНИЕ ВДОХНОВЛЯТЬ

Для сотрудников очень важно, чтобы вы их вдохновляли. Им важно, чтобы вы признавали их значимость и ценность. Особенно, это важно для тех, кто недостаточно успешен в силу объективных причин. Ваше понимание этого и умение воодушевлять поможет увеличить мотивацию преодоления трудностей, особенно в сложные для людей периоды.

Умение вдохновлять становится исключительно ценным качеством руководителя, когда компания претерпевает изменения бизнес-процессов, ведь поддержка руководства имеет колоссальное значение. Люди всегда наиболее благодарны тем, кто помог им именно в трудные времена.

*Человек, которому
надо изменить
какие-либо процессы
своей работы,
может иметь
серьёзные
трудности в
логичном принятии
решений.*

Если мы хотим, чтобы наши сотрудники научились достигать новых результатов, нам необходимо научиться их вдохновлять.

Допустим, я говорю новому сотруднику: «Приходите к нам на работу, у Вас не будет оклада, будут только проценты, но зарабатывать у нас легко, и Вы уже на третий день заработаете сто тысяч!».

А реальность такова, что новый менеджер начнет зарабатывать только в третий месяц, и только около

20 тысяч в месяц. Ну, потом, со временем, сумма может еще чуть-чуть и увеличиться.

Что мы получим?

Когда мы вдохновляем и мотивируем людей, то должны четко и ясно понимать два момента: 1) насколько качественно я могу выполнить эту работу; 2) сколько времени, сколько усилий нужно будет приложить конкретному сотруднику, чтобы добиться такого же результата.

Сотрудник должен четко видеть перед собой, какова длина пути, каков временной промежуток до достижения определенного результата. Потому что, если человек долгое время не видит результатов в своей работе, то он может «погаснуть», особенно, если ожидание было настроено на более короткую дистанцию.

Если сотрудник увидит, что нагрузка или отдача от неё не соответствуют заявленному уровню, то он может почувствовать себя обманутым. И это очень важно учитывать.

6. ПОНИМАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Сотрудники должны знать, куда вы их ведете. Это позволит им быть более сфокусированными на результате. Частое смещение целей создает стрессовую ситуацию. Перед оглашением целей важно тщательно их оценить. Развитие сотрудника происходит наиболее эффективно именно в ходе достижения конкретной цели.

Очень важно работать с сотрудниками не только над постановкой целей, но и над процессом мотивации достижения этих целей.

Мы знаем, что зачастую понимание целей у сотрудника и руководителя разные. Нередко мы видим, что руководитель ожидает высокой вовлеченности и внутренней самомотивации со стороны сотрудников. Иногда руководитель кажется естественным: «Вы же понимаете, что если заработает компания, то заработаем мы все давайте работать!».

Но это не мотив. Каждый сотрудник должен понимать, сколько лично он заработает. Как он будет зарабатывать? И с ним хорошо бы это проговаривать, и, может быть, иногда даже не один раз, особенно, когда вы входите в новые задачи, в новые направления.

Почему это важно? Сотрудник видит меньше, чем Вы, как руководитель. А у него должно быть точное и ясное понимание: что он будет делать, ради чего он это будет делать, и куда он идет на самом деле.

Что вы вынесли для себя при прочтении данной темы?

Что вы измените в своей работе, исходя из той информации, которую вы получили при прочтении данной темы?

Опишите, пожалуйста:

Что является, по вашему мнению, основным препятствием в развитии вашей работы, исходя из пройденной темы?

Какие меры могут повысить вашу эффективность?

Заметки