

Анна Лим

ХОРОШИМИ СОТРУДНИКАМИ НЕ РОЖДАЮТСЯ

МЕТОДИКА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА



Анна Лим

**Хорошими сотрудниками
не рождаются. Методика
развития персонала**

«Издательские решения»

Лим А.

Хорошими сотрудниками не рождаются. Методика развития персонала / А. Лим — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-967430-2

— Как адаптировать новичка в сжатые сроки и вывести на стабильный результат?— Как подтолкнуть к развитию того, у кого уже и так все развито?
— Как разработать ИПР для каждого сотрудника?Помимо ответов на эти и другие вопросы, книга содержит множество упражнений, кейсы реальных клиентов со всей России, проблемы и способы их решения, пошаговые методики работы.

ISBN 978-5-44-967430-2

© Лим А.

© Издательские решения

Содержание

Благодарности	6
Введение	7
Уровни развития сотрудников	10
Как развивать того, у кого уже и так все развито?	16
Как понять, сколько ресурсов надо вкладывать в своих сотрудников?	20
Внутрифирменное развитие. Нужно ли оно вообще?	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

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 (СОТ) 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 точечно.

– 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.

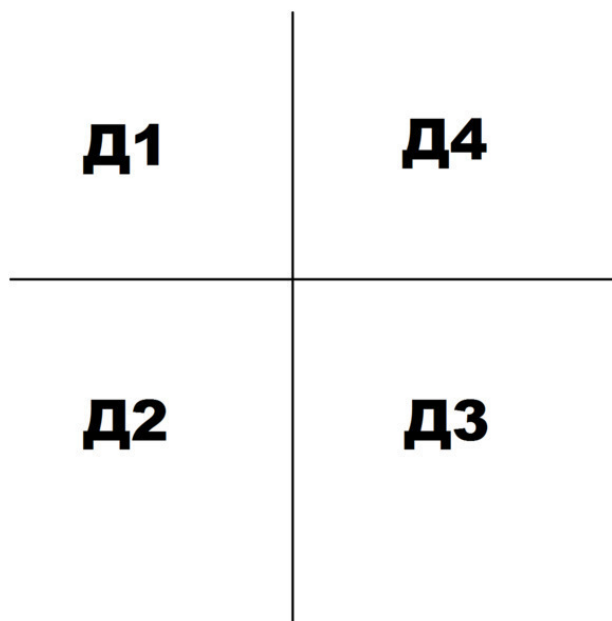
Давайте более подробно поговорим о терминах «мотивация» и «компетенция» с точки зрения применения на практике.

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 Д3. 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 Д3-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 Д3-лентяй. И для продуктивной работы с этим типом надо научить его брать ответственность на себя.

У Д3-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. Пройгнорировать выполнение какой-то задачи, не сдать вовремя отчет, на любое предложение руководителя сказать: «Нет». Это типичный Д3-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 передражки?

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 отметить, 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 переведя 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.

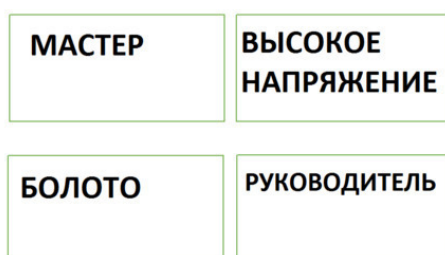
Мои сотрудники и стратегия работы с ними:

- 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 закрепилась 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 перезаключения 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 неофиты все-таки подходили к святым святым (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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.