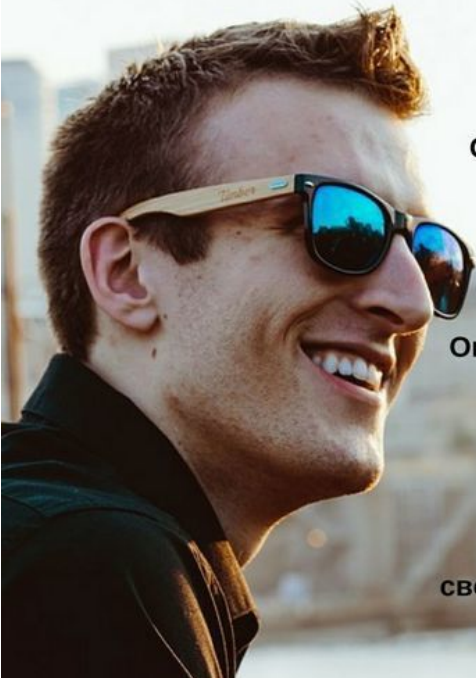


Матвеев Роман

НАСТАВНИЧЕСТВО

Метод Петра
Кузнецова

A close-up, profile view of a young man with short brown hair, smiling broadly. He is wearing dark sunglasses with light-colored frames. The background is a blurred cityscape under a bright sky.

Открой для себя
формулу
успешного
руководства
новичками.

Овладей умением
наставлять их
на правильный
путь
и передавать
силу
своего мастерства

Роман Матвеев
Наставничество. Метод
Петра Кузнецова

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=20975672
ISBN 9785448310652

Аннотация

Штат вашего подразделения укомплектован и вы доверяете своим новым сотрудникам самое дорогое, что у вас есть – деньги акционеров и базу клиентов. Только бывает так, что, наблюдая за работой новичков, вы понимаете, что они неэффективно пользуются предоставленными им ресурсами и занимаются не совсем тем, чем вы хотели бы. Все потому, что люди живые и с ними нужно работать. Помогите своим подопечным раскрыть их потенциал. Овладейте технологией наставничества и успешно руководите новичками.

Содержание

Об авторе	5
Зачем Вам читать книгу?	7
Предупреждение	9
Введение	11
Глава 1. Обмен любезностями	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Наставничество. Метод Петра Кузнецова

Роман Матвеев

© Роман Матвеев, 2017

ISBN 978-5-4483-1065-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе



Матвеев Роман Николаевич

7 лет работал в розничных магазинах «Связной» и «Эльдорадо» в должности продавца, универсального продавца-кассира, старшего продавца, наставника, директора по продажам.

Успешно работал наставником на тренерской торговой точке компании «Связной». Создал свой собственный ресурс со своими учебными материалами для новичков, за что был отмечен дипломом «Есть идея!», который получил из рук владельца компании Максима Ноготкова.

Продолжил работу, связанную с обучением сотрудников, в компании «Эльдорадо» в должности директора по продажам. В 2009 году полностью перешел в область обучения, заняв должность тренинг-менеджера в компании «Navitel», а затем специалиста по обучению в холдинге «DNS».

За это время достиг большого мастерства в искусстве обучения и помог многим сотрудникам изменить свое поведение на более успешное, чтобы увидеть новые профессиональные горизонты.

Мой личный блог: <http://imo-chaos.blogspot.ru/>

Моя личная электронная почта: digitalteacher@yandex.ru

Вхожу в состав команды профессионалов «Живые люди»:
<https://peoplelive.ru/>

Зачем Вам читать книгу?

Спешу поблагодарить Вас за внимание к моей книге!

Хочу сразу рассказать, что даст Вам ее прочтение и применение описанной в ней технологии наставничества на практике.

Итак, штат вашего подразделения укомплектован, и вы доверяете своим новым сотрудникам самое дорогое, что у вас есть – деньги акционеров и базу Клиентов. Только бывает так, что, наблюдая за работой новичков, вы понимаете, что они неэффективно пользуются предоставленными им ресурсами и занимаются не совсем тем, чем вы хотели бы. Все потому, что люди живые и с ними нужно работать. Помогите своим подопечным раскрыть их потенциал, направьте на правильный путь и передайте им силу своего мастерства!

Если Вам только предстоит взять ответственность за новых сотрудников подразделения, то благодаря книге вы сможете заранее подготовиться к этому сложному и очень важному делу. Вы избежите массу ошибок, которые совершают неопытные наставники, и быстрее станете по-настоящему успешным специалистом.

Если Вы уже делаете свои первые шаги в профессии, то, читая книгу, Вы узнаете многие ситуации, которые Вам уже знакомы и решение которых вызывает у Вас серьез-

ные трудности. Книга поможет Вам быстрее справиться с ними и начать слажено работать в тесном контакте со своими подопечными.

Для тех из Вас, кто уже реализовался в профессии, книга тоже несет пользу. Быть может, читая ее, Вы сделаете для себя неожиданные открытия. Инсайты помогут Вам скорректировать свою модель взаимодействия с новичками, благодаря чему Вы станете еще более успешными в своей профессии и ценными для бизнеса. Ведь хороший наставник – это лучший вариант решения задачи появления в отделе профессиональных сотрудников.

Желаю всем Вам заслуженных успехов и реализации в профессии!

Предупреждение

Хочу заранее принести Вам свои извинения за наличие в книге грамматических ошибок.

Сейчас я понимаю, что нужно было лучше учиться в школе русскому языку (и не только ему). Я понимаю, что многим из Вас важно, чтобы купленный продукт был высшего качества. Правда даже в самых дорогих магазинах случаются неприятные казусы. То ценник оказывается неправильный. То сотрудник нахамит. То выясняется, что срок годности продукта давно вышел. То еще что-нибудь.

Все это нисколько не оправдывает меня. И все же позвоьте мне рассказать вам мудрость, которую я услышал от одного предпринимателя. Он сказал, что бизнес в России можно делать только на коленях и с протянутой рукой.

Я бизнесом не занимаюсь, так как издаю книги на некоммерческой основе. Не удивляйтесь. То, что Вы заплатили свои кровные деньги – это особенности ценообразования на книги и мой принцип, что бесплатное ценится недостаточно высоко.

Рынок бизнес-литературы достаточно мал, чтобы затраты на издание хорошей бизнес-книги окупились. Эксперты заявляют, что планка в 1000 купленных экземпляров – это достойный результат для автора. Но из-за того, что в цене на книгу заложены налоги, вознаграждение партнеров и ма-

газина, то заработать на продаже бизнес-книги невозможно.

В такой ситуации можно было бы просто отказаться от платного распространения книги. Только в этом случае работает мой принцип, что бесплатное ценится нами недостаточно высоко, чтобы мы извлекали из него пользу. Если ты заплатил за книгу, то это стимулирует тебя читать ее более вдумчиво и работать с ней и применять прочитанное на практике. Только так знания из нее переходят в опыт.

Учитывая данные особенности, я думаю, теперь понятно, что в цене книги не предусмотрены расходы на профессиональную коррекцию и другие важные вещи. Поэтому, если Вам важно, чтобы книга стала еще лучше, то Вы можете принять в этом самое прямое участие. Для этого достаточно перевести в качестве пожертвования любую сумму, которую Вы посчитаете возможным для себя. В качестве назначения перевода укажите «Живые книги. Развитие». Если Вам важно, чтобы деньги пошли на совершенствование конкретной книги, то укажите дополнительно ее название.

Номер счета для перевода:

Альфа-Банк: 40817810104010750220

Сбербанк: 40817810540007182739

Заранее Вам большое спасибо!

Введение

С темой наставничества меня многое связывает. Мой путь в обучении персонала начался, когда я работал на тренерской торговой точке компании «Связной» как раз в роли наставника. Тогда я активно занимался передачей своего опыта новичкам: знакомил их с продукцией и стандартами Клиентского сервиса, готовил к сдаче экзаменов и самостоятельной работе.

В целом в то время я был доволен тем, как у меня получалось обучать новых сотрудников. Я делал свои первые шаги в профессии и не замечал ошибок. Во многом меня спасала достаточно сильная корпоративная культура «Связного» и выстроенная система контроля знаний продавцов и качества обслуживания. Я скорее интуитивно искал новые инструменты и приемы для того чтобы обучить своих подопечных как можно лучше. Я даже сделал для этого свой маленький сайт, через который новички могли всегда иметь доступ ко всем учебным материалам. Что такое дистанционное обучение в таких компаниях, как «Связной» в то время еще не знали. Получилось, что я немного опередил время и за эту идею мне пожал руку владелец компании Максим Ноготков, о чем мне приятно вспоминать до сих пор.

После «Связного» я устроился работать в компанию «Эльдорадо» директором по продажам, чья работа была на-

прямую связана с обучением новых продавцов и работой с теми, кто работал уже, что называется, не первый день в магазине. От каждого из них я должен был добиваться высокого уровня продаж товаров и услуг.

Моя карьера в «Эльдорадо» продлилась не долго. Буквально через шесть месяцев она резко устремилась в крутое пике вместе со всей страной. Разразился экономический кризис две тысячи восьмого года, но прежде я успел очень хорошо познакомиться с тем, как в действительности сложно обучать людей.

Обучение должно неизбежно приводить к изменению в поведении обучаемых. Компания «Эльдорадо» «болела» тогда идеей изменить свой подход к обслуживанию Клиентов. Болела не потому, что идея была плохой, а потому что процесс изменений протекал очень болезненно. И задача директоров по продажам состояла в том, чтобы научить сотрудников новым стандартам продаж с акцентом на высочайший уровень сервиса и добиться высокого уровня продаж. И если на качество сервиса, которое сразу забуксовало на месте, по инерции никто особого внимания и не обращал, то ждать достижения планируемого уровня продаж никто из руководства не желал. Поэтому приходилось быстро учиться тому, как научить других успешно продавать. А ведь это и есть наставничество.

Не успел я в достаточной степени овладеть технологией наставничества, как кризис прервал мои наставления про-

давцов «Эльдорадо». Не без потерь, но с новым опытом и устремлениями я вышел из кризиса уже через год, и вернулся в профессию, связанную с обучением. Я стал тренером по продукту в компании «Navitel».

Обучая продавцов торговых сетей-партнеров, я снова столкнулся с необходимостью влиять на изменение в поведении людей. Ведь моя задача состояла в том, чтобы сотрудники знали лучше всего именно продукт нашей торговой марки и поэтому продавали его больше, чем любые другие. На этом пути я встретил много пытливых умов продавцов, ради которых нужно было постараться, чтобы они слушали с «открытым ртом» мои презентации, а потом несли «свет» своим Клиентам. Мой опыт наставничества в этом очень пригодился.

Спустя еще несколько лет я продолжил свое развитие в сфере обучения персонала и занял позицию специалиста по обучению в компании «DNS». И первый бизнес-тренинг, который я провел, был именно тренинг «Наставничество». Как сейчас помню то помещение, в котором проходило обучение. Это был чердак, переделанный в учебную аудиторию в одной из гостиниц Нижнего Новгорода. Молодым ребятам предстояло открывать новые магазины в Центральном регионе и параллельно строительству витрин и стеллажей они должны были обучать новичков, чаще всего совсем «зеленых».

Потом я проводил еще много разных тренингов и сам уже

не занимался наставничеством напрямую. И вот, проработав тренером уже более четырех лет и находясь в постоянном поиске инструментов, с помощью которых можно добиться наилучших результатов в обучении, я снова вернулся к теме наставничества. Но пришел я к этим мыслям окольными путями через знакомство с таким методом, как бизнес-симуляция.

Если кто-то не знает, что это такое, то не смущайтесь. Инструмент не самый распространенный, хотя и очень рекламируемый тренинговыми агентствами.

Настоящая бизнес-симуляция моделирует ключевые бизнес-процессы в виде комплексной обучающей модели, максимально приближенной к реальности. Частично модель эта выполнена в игровой форме и позволяет смоделировать ситуации реального бизнеса для того, чтобы участники могли действовать в условиях, максимально приближенных к реалиям бизнеса.

Мое знакомство с бизнес-симуляциями состоялось на бизнес завтраке одной известной компании, куда я попал совершенно неожиданно и не подготовленный к теме. У моих коллег, которые планировали участвовать в мероприятии, неожиданно изменились планы, и я подменил их. Кроме утреннего кофе и сладких печений я попробовал самый популярный продукт из ассортимента компании – «бизнес-симуляцию» «Перевозчики».

Продукт надо сказать оказался вкусным и качественным.

Только на мой взгляд состав у него существенно отличался от заявленного. Фактически «Перевозчики» оказалась не бизнес-симуляцией. Это была классическая бизнес-игра, только более масштабная и целостная, позволяющая увидеть сразу взаимосвязи разных отделов и мероприятий, как они влияют на весь процесс и итоговые результаты.

Это знакомство подтолкнуло меня на более детальное изучение бизнес-симуляций. Я с головой погрузился в изучение рынка подобных продуктов. И оказалось, что их преподносят как нечто уникальное, отличное от классических тренингов, позволяющее лучше обучать персонал и вырабатывать навыки. Однако, как и тренинг, в том виде, в котором они предлагаются, «бизнес-симуляции» не подходят для выработки навыков.

Не секрет, что бизнесу нужны финансовые результаты, которые могут обеспечить только квалифицированные сотрудники. Однако, как показывает многолетний опыт, тренинги сами по себе не могут обеспечить гарантированное повышение профессионального уровня сотрудников. Не раз так было, что тренинг проводился, а его влияние на поведение участников и их успешность были минимальными или даже не заметными. Все потому, что в ходе тренинга нет возможности тренировать бизнес-инструменты. На тренинге участники лишь знакомятся с новыми инструментами, пробуют их на практике и формируют свое отношение к ним. Потом участники тренинга возвращаются в привычную рабочую ат-

мосферу. И тогда уже все зависит от их внутренней мотивации на дальнейшее самообучение, а также от того, какая среда создана или нет в самой организации на рабочем месте сотрудника, чтобы стимулировать его овладевать новым поведением. А вот с этими двумя составляющими экосистемы обучения и развития почти всегда есть критические сложности. Особенно в корпоративном обучении.

Тут на арене появляются тренинговые компании и заявляют, что, когда тренинги не работают, пора использовать такой их продукт, как «бизнес-симуляции». А какому бизнесу не хочется иметь реально обученных сотрудников, которые будут добиваться требуемых результатов. Однако все оказывается на проверку не так оптимистично.

Учебные продукты, представленные на рынке, это вовсе не бизнес-симуляции, а фактически традиционные бизнес-игры с элементами геймификации. Да, они опираются на реальные бизнес-процессы, но и настоящий тренинг тоже всегда построен на упражнениях и бизнес-играх с опорой на реалии бизнеса.

Основная трудность в обучении с помощью тренингов или «бизнес-симуляций», если все сделано правильно, не то, что происходит на них, а то, что мероприятие заканчивается и участник возвращается в привычную среду, которая может вовсе не способствовать новому поведению. Поэтому «бизнес-игры» не больше, чем тренинги подходят для выработки навыков у участников.

Вот так попытка решить проблемы обучения с помощью, так называемых, «бизнес-симуляций» по факту оказывается способом продать бизнесу новый продукт для обучения сотрудников, но никак не решением описанных сложностей. Так как это и не бизнес-симуляции вовсе, а более масштабные, чем используемые на тренинге, бизнес-игры. Поэтому я и заключаю термин «бизнес-симуляция» в кавычки.

А в результате складывается мнение, что учить сотрудников – бесполезная трата времени и денег компании. Хотя о том, как сделать тренинги успешными, а точнее, что еще необходимо предпринять дополнительно к тренингу, и о том, что такое настоящие бизнес-симуляции, стоит написать отдельные книги.

Что же делать, если ни тренинги, ни бизнес-игры, к сожалению, не позволяют получить полностью обученного сотрудника, что называется «под ключ»? Задавшись этим вопросом, я снова вспомнил о старой, как мир технологии обучения, название которой знают все компании, но применяют правильно и успешно единицы. Думаю, вы догадались, что я имею в виду наставничество.

Можно сказать, что с точки зрения выработки умений и навыков наставничество – это лучший на данный момент времени метод обучения. Это его ключевое преимущество по сравнению с тренингами и бизнес-играми. Именно в наставничестве есть важнейшие составляющие – тренировка необходимых умений и перевод их в навыки.

Да, можно заменить наставничество тренингами и бизнес-играми, если вы умеете внедрять результаты обучения в рабочую практику, или настоящими бизнес-симуляциями, если специалисты по обучению научатся их разрабатывать и проводить на должном уровне. Но если вас не устраивает первое и вы не хотите ждать второго, то пора внедрять наставничество или реанимировать его, если оно у вас уже применялось. Тогда вы получите желаемое – успешный персонал и успешный бизнес!

Глава 1. Обмен любезностями

Совещание началось вовремя. В переговорной комнате собрались руководители розничных магазинов, директор по персоналу и топ-менеджеры. Предстояло обсудить важные темы и принять решения о том, как выполнять поставленные владельцами компании амбициозные планы по продажам.

Первым слово взял, как это и полагается, генеральный директор.

– Что ж, все вы знаете о тех планах, которые стоят перед нами в этом году. Не буду лукавить. Думаю, всем понятно, что, если мы будем действовать так, как и раньше, то получим те же результаты, что и в прошлые годы, а они далеки от ожиданий руководства компании. Поэтому предлагаю обсудить причины наших неудач и что мы будем делать для выполнения плановых показателей. По итогу сегодняшнего совещания у нас должно быть принято принципиальное решение, которое позволит нам достичь известных нам целей по продажам. Итак, начнем. Слово директору розничных продаж.

– Я скажу то, что говорил всегда, наши низкие продажи связаны с низкой квалификацией персонала, – начал выступление директор розничных продаж московского региона Вячеслав Москвин. – Товар принимается медленно и с ошибка-

ми, кассовые документы собираются не полностью и сдаются в бухгалтерию с задержкой, ценники не меняются, товар на витрины выкладывается не полностью и не по мерчендайзингу. Продавцы не продают, а выдают товар. Они «кучкуются» у «рыбных мест» – витрин, где больше покупателей, уже готовых купить, и отпускают им «голый» товар. И вообще продукт они знают плохо, технику продаж тоже. Мы нанимаем на работу сотрудников, не мотивированных на продажи и работу. Они быстро достигают комфортного им уровня дохода и не стремятся заработать больше.

– В чем же причина такого состояния дел с персоналом? – поинтересовался генеральный.

– Во-первых, не качественный подбор! При закрытии вакансий мы занимаемся подбором, а не отбором – берем на работу тех, кто не устроился работать в другие компании. Как показывает практика, это сотрудники без опыта работы в продажах. Наши, так сказать, специалисты по подбору не могут привлечь к нам на работу хороших «продажников».

– Постойте, а кто вас заставляет их брать? – вмешался директор по персоналу Виталий Александров. – Вы сами утверждаете кандидатов. Не нравится, не берите!

– Так у нас выбора нет. Вы ищите кандидатов очень долго, а каждый день подбора – это переработки сотрудников, что влечет дополнительные расходы и увеличивает фонд оплаты труда, или приводит к прямым потерям от падения продаж, если вывести в смену некого и сотрудников не хватает для

нормальной работы магазина. И если вам на это наплевать, то моим управляющим оборот не безразличен. Поэтому они и берут тех, кем вы предлагаете заткнуть дырку.

– Спокойнее, коллеги, – попытался успокоить говорящих генеральный и сразу дал повод для продолжения разборок. – А в чем вторая причина, после не качественного отбора персонала?

– Плохое обучение! – продолжил директор московского региона продаж. – Вот устраивается к нам такой «зеленый» сотрудник и через месяц мы требуем от него высоких продаж и безошибочной работы. В других компаниях есть учебные центры, где обучают новичков всему необходимому, и они выходят на магазин, готовые к работе. А у нас даже тренингов нормальных нет!

– Как это нет? – вмешался директор по персоналу. – А как же вводное обучение для новичков «Добро пожаловать на работу!» и тренинг по технологии продаж?!

– И это вы называете обучением! Если вам важно обучение ради обучения, то меня интересует не процесс, а результат. Мне нужно, что бы после ваших тренингов сотрудники начинали мотивированно работать и результативно продавать.

– Но результатом тренинга не является успешно действующий сотрудник, – попытался защищаться Виталий Александров. – На тренинге участники лишь пробуют новые инструменты на практике. А то внедряют они их в работу или

нет – зависит от непосредственных руководителей, которые должны обеспечить необходимый уровень мотивации, поддержки и руководства. А что происходит на практике? Сотрудники приходят на тренинг не замотивированные. Их вырывают из магазина или с выходного в самый последний момент, не говоря зачем посылают учиться. Они приезжают на обучение и думают только об одном, когда закончиться тренинг. В результате тренер тратит драгоценное время тренинга на мотивацию участников. И вот тренинг заканчивается и что происходит? Тренер зажег участника на новые свершения, но он выходит на работу и попадает в свою привычную среду, где все, включая руководителя, действуют не так, как его учили на тренинге. Он оказывается белой вороной или гадким утенком. Поэтому его запал быстро сходит на нет. Как видите, проблема в том, что это вы не работаете с персоналом!

– Тогда зачем нам вообще отдел персонала, если мы сами принимаем на работу и учим персонал?! – воскликнул Вячеслав Москвин.

– Уважаемые директора, решение о том, какие отделы нужны компании принимаю я, а не вы, – вмешался генеральный директор. – Если вам не понятны мои решения, то необходимо незамедлительно обращаться за разъяснениями ко мне, а не откладывать вопросы до того момента, пока они перерастут в проблему взаимодействия между отделами. Если у вас есть конструктивные предложения по развитию компа-

нии, то напоминаю, что вы обязаны инициировать их в виде проектов. Вы мне для этого и нужны на своих местах. Итак, я слушаю ваши конструктивные предложения.

– Чтобы выполнить плановые показатели нужно решительно заняться работой с персоналом, – подхватил директор розничной сети, курировавший северо-западный регион. – Прежде всего нужно заняться обучением новых сотрудников. Да, у нас есть сложности с отбором кадров, но надо признать, что новые сотрудники в целом отвечают тенденциям рынка труда и тем ресурсам, которые мы выделяем на привлечение кандидатов. Если мы хотим улучшить качество сотрудников, которых мы принимаем на работу, то необходимо усилить работу по повышению привлекательности нашего бренда и созданию более выгодных условий труда, чтобы переманить лучших специалистов на рынке. А это нецелесообразно в текущих условиях, так как главная наша цель сейчас – это повышение рентабельности бизнеса и дополнительные затраты, которые не гарантируют прибыли, покрывающих их, нам не нужны.

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.