



Все чаще перед активно развивающимися фирмами встает задача, связанная с повышением квалификации работающего у них персонала. И, пожалуй, самым популярным на сегодняшний день методом для ее решения является тренинг.

У фирмы, впервые решившей организовать обучение своих сотрудников, появляется множество вопросов, связанных с выбором тренинговой компании, постановкой целей на тренинг, с определением программы и т. д.

Вот только всегда ли можно решить задачи, которые стоят перед фирмой только тренингом?

Где границы эффективности тренинга, как их определить, и что действительно может дать обучение (какие результаты)? К тому же, как определить потребность в обучении?

Хочу поделиться примерами из своей практики бизнес-тренера, чтобы были понятны типичные ошибки при организации обучения и выборе тренинговой программы.

И сделаю это на примере тренинга продаж, который до сих пор является самым востребованным на рынке. Приходят такие запросы и к нам в фирму. Приведу несколько случаев, когда я участвовал в переговорах с самого начала и покажу, во что это вылилось.

### Случай □ 1

Фирма занимается поставкой различных изделий для строительства. Имеет небольшой отдел продаж из 8 чел. В основном, их работа проходит по телефону, достаточно редко менеджеры выезжают на переговоры с клиентами.

Задачи, которые ставила перед нами фирма (конкретно, что хотела от тренинга продаж).

Здесь и далее все задачи привожу со слов заказчика:

Мало контактов с потенциальными покупателями и слишком мало «выхода» из контактов. Тем более что сейчас сезон, и заказов должно быть много больше. Надо научить активным продажам.

Слишком легко дают скидки. Надо научить это не делать.

Фирма работает уже 3 года. Были случаи, когда менеджеры уходили и уводили с собой базы данных (и даже открывали свою компанию). На сегодняшний день все сотрудники, вроде, хорошие. Но все равно хочется поднять их лояльность. Ну и выяснить, кто из них

на что способен в этом плане.

Когда задач ставится так много, то понятно, что одним тренингом их не решить.

Хотя часто можно встретить ситуацию: «Давайте-ка сначала проведем тренинг, что-то удастся решить, ну а дальше посмотрим, что еще надо сделать». Причем эта ситуация обоюдно выгодная: тренеру не надо напрягаться и что-нибудь выдумывать, а фирме – лишней раз задумываться.

И, все-таки, что делать в этой ситуации?

Как мы подошли к решению этих задач?

Фирма молодая, и главный акцент в ней делается на личности продавцов. На них замкнут весь цикл продаж/общения с клиентом. Поэтому возникают повышенные требования к качеству их работы, знаниям и умениям.

Мы начали с очень простых шагов, которые помогли решить основную «головную боль» руководства – лояльность сотрудников.

Было объяснено, что раз фирма решила вложить деньги в развитие сотрудников, то они должны показать серьезность намеченного мероприятия – тренинга и, в результате, получить отдачу.

Для этого необходимо подписать с сотрудниками ученический договор. Одним из пунктов в нем говорилось, что сотрудник обязуется отработать в фирме 7 месяцев по окончании занятий.

Проблемы начались, как только каждому менеджеру были выданы эти договора. Для руководителей фирмы это был ключевой момент, который помог им реально оценить свой коллектив.

Подписаны были всего 2 договора из 8-ми. У остальных сотрудников возникло большое количество вопросов. Главное – оказалось, что, далеко не все могут представить себя работающим в течение 7 месяцев.

Было предложено сделать небольшое дополнение к трудовому договору и должностным инструкциям в виде договора о конфиденциальности. В нем обозначались моменты, связанные с коммерческой тайной фирмы и их неразглашением.

Это вызвало новую волну волнений (извините за каламбур). Стопором оказался один человек, который все как-то не успевал до конца ознакомиться со всеми пунктами договора и подписать его.

Через неделю выяснили причину его «мучений». Он успел открыть параллельную фирму и гнал через неё левые заказы. В связи с чем и был уволен.

Про тренинг продаж было забыто, так как в первую очередь необходимо было провести другие мероприятия. Одним из них стало разделение обязанностей менеджеров, что позволило «разомкнуть» цикл продаж.

P.S. – тренинг все-таки состоялся позднее, через полгода. Он был направлен на решение конкретных задач, связанных с формированием навыков для работы с «холодными контактами», обработки возражений.

### Случай □ 2

На волне популярности тренингов одна компания решила организовать у себя нечто

похожее («все проводят, и мы хотим»).

Компания на рынке уже давно и занимается продажей мебели.

Задачи, которые перед нами ставила фирма:

В фирме есть «костяк сотрудников», которые работают по 5-6 лет. Они уже достаточно опытные. Но вот чего-то в их работе не хватает.

Открылось новое направление, и в фирму набрали дополнительно менеджеров по продажам. Они активны, но у них мало опыта.

Хотелось бы их всех объединить и создать команду.

Тренинг нужен динамичный, креативный, чтобы они все «раскрылись».

Ситуация осложнилась тем, что все это фирма хотела вместить в 4-х часовой формат. Состав участников: дизайнеры, менеджеры по продажам, сборщики.

Как мы подошли к решению этих задач?

Было понятно, что фирма находится в состоянии, когда одни сотрудники могут работать, но у них низкая мотивация, а другие мотивированны и хотят работать, но не могут из-за отсутствия навыков и знаний.

Ни какая другая форма работы, кроме тренинга, фирмой не рассматривалась. И

переубедить их было бы достаточно сложно. В этой ситуации был предложен 4-х часовой тренинг, на основании которого (если он, конечно, пройдет удачно) можно в дальнейшем построить программу развития персонала.

Тренинг прошел и понравился. Одним из результатов стала выработка единой формы коммерческого предложения (до этого каждый посылал, что ему в голову придет).

И естественно возник вопрос о продолжении.

В данной ситуации такой ход помог получить доверие руководителей, и это стало поводом для разговора с ними.

В отчете мы показали, на каком этапе развития находится фирма, что происходит, и какие задачи надо решать.

Попадание было 100% -е. Компания занялась теми мероприятиями, которые были действительно насущны для неё в этот момент времени.

А именно,

Разделение отделов продаж – «старые» направления и новые. «Старички» остались на «старом» направлении, новичков запустили на продвижение нового дела.

Отделы продаж развели в пространстве, т.е., каждый сидел в своем помещении. Вялое настроение «старых» сотрудников не портило энтузиазм новеньких.

В дальнейшем тренинг проводили только для сотрудников нового направления.

### Случай □ 3

Ну и напоследок, расскажем о правильно организованном тренинговом проекте.

У компании – сеть интерьерных салонов по городу. Продукция и услуги, которые предоставляет фирма, относятся к категории дорогостоящих. Среднее время общения менеджеров с клиентом – 3 месяца. Менеджер по работе с клиентом одновременно является и дизайнером, и продавцом.

Задачи, которые ставила фирма заказчик:

Нужно повысить эффективность работы с клиентами, т.е. развивать коммуникативность и навыки менеджеров, их умение презентовать продукцию и фирму и научить работать с возражениями.

Многие сотрудники уже участвовали в различных тренингах, семинарах и поэтому должна быть интересная и уникальная программа.

Подход к решению задач

Сотрудники были поделены на 2 группы по 10 чел.

Был проведен тренинг, который понравился и участникам, и руководству (увеличились продажи).

Совместно (и это важно) с руководством был разработан план дальнейших тренингов.

Последующие занятия проходили 1 раз в месяц по 4 часа для каждой группы. Основная задача была следующая: на 1-ом тренинге были получены необходимые знания для эффективного взаимодействия с клиентом, поэтому на этих занятиях необходимо приобрести устойчивые навыки. Основной формой проведения были выбраны ролевые игры со съёмкой на видео камеру.

Дополнительно освещались некоторые новые темы.

Через 3 мес. была проведена аттестация сотрудников. Организована она была самой фирмой.

Персонал оценивался на знание ассортимента, ценовой политики, по профессиональным качествам т.д. Проверялись также знания техник продаж (этот блок доверили подготовить нам, и мы были в составе аттестационной комиссии).

Ёще через 2 месяца была проведена акция «Тайный покупатель». Её выводы были полезны как для всей компании-заказчика, так и для нас. Это помогло правильно расставить акценты при разработке тренинговых занятий.

Проект длился 8 месяцев. Не все было гладко за это время (например, периодически возникало сопротивление сотрудников нововведениям).

Но все задачи, которые ставились заказчиком за это время, были решены.

### **Подведем итоги**

Раньше достаточно было провести тренинг, чтобы повлиять на работу сотрудников в лучшую сторону. Это было необычно и ново. Сейчас стало понятно, что задачи,



встающие перед фирмами, усложнились.

Постепенно приходит понимание, что не всегда возможно решать задачи, которые ставят заказчики одним тренингом.

Отходят в прошлое «стихийно» организованные тренинги. Все чаще востребованными становятся долгосрочные программы развития персонала.

При этом необходимо помнить, что в фирме-заказчике должны быть четко выстроены бизнес-процессы. Иначе эффективность программы обучения может быть сведена к минимуму.

Тем не менее, вопрос об обучении персонала и его квалификации остается актуальным.

Встает задача:

«Как правильно подойти к организации обучения, сформировать задачи тренинга? Как вообще разобраться, нужен ли тренинг, может ли он помочь в решении задач, стоящих перед фирмой?»

Для этого давайте проанализируем приведенные случаи, постараемся понять, что в них общего/различного, и почему от, на первый взгляд, простого заказа на тренинг продаж мы перешли к другим изменениям в фирме.

## **Метод рассмотрения ситуации и постановки задач**

### ***Шаг I***

Выписываем пошагово цепочку взаимодействия: менеджер по продажам – потенциальный клиент.

Например,

- первичный контакт
- выслать факс, E-mail
- вторичный контакт
- встреча, представление фирмы, продукции
- снятие возражений, сомнений
- заключение договора
- поставка, рекламация
- повторный заказ

Каждый шаг – это определенная процедура, предусматривающая ряд конкретных действий.

Каждая процедура является элементом бизнес-процесса. Таким образом, мы можем даже рассмотреть необходимые ресурсы (материальные, информационные, человеческие и т. д.) для организации нужной нам процедуры и всего процесса в целом.

Но пока и этого достаточно.

В первую же очередь рассмотрим организацию работы человеческих ресурсов.

## ***Шаг II***

Выписываем всех сотрудников и отделы, участвующие в цепочке (см. схему).

Смотрим, где происходят сбои (это может быть неправильное установление первичного контакта с клиентом, и/или менеджер забыл позвонить клиенту, потерялась информация, задержалась поставка и т. п.).

Отделяем процесс непосредственного общения менеджера с клиентом от других, не связанных с ним областей (лояльность, мотивация и т. д.).

Как исключение, мотивация новичка может быть решена тренингом, если ему сложно устанавливать контакт с новыми клиентами из-за отсутствия элементарных знаний, навыков работы.

### ***Шаг III***

Выясняем, какие вопросы решает тренинг, а что можно сделать другими способами (например, административными).

Исходя из вышеперечисленного, формируется программа тренинга, решающая конкретные задачи в области общения с клиентом (например, первичный контакт, переговоры о цене).

Смотрим, какие еще задачи могут быть решены на тренинге (этом или последующем).

Параллельно тренингу проводятся другие необходимые мероприятия (см. примеры выше).

Любая фирма – это целостный организм, и подход к решению задач, стоящих перед фирмой может быть только комплексный.

Другое дело, где (в каком направлении) применить воздействие, в каких точках.

Может, надо ввести определенные регламенты или разделить обязанности между разными людьми, или провести тренинги.

В каждом случае все определяют место, время и люди. И можно лишь говорить об очередности предстоящих мероприятий, так как все равно предстоит делать все.

Возвращаясь к началу статьи, так что же делать с обучением персонала?

Фирме, которая ставит себе задачу повысить эффективность работы персонала, стоит подойти к этому следующим образом.

Во-первых, в этой ситуации повышаются требования к квалификации бизнес-тренера. Он, в первую очередь, должен видеть «границы применимости» тренинга. Ведь профессионализм заключается не только в умелом проведении тренинговой программы, но и в четком понимании ограниченности ее действия.

Квалификацию бизнес тренера легко определить из первого разговора по тому, как он подходит к оценке ситуации в фирме и какие предлагает решения.

Во-вторых, приведенная выше модель анализа ситуации позволит осознать те моменты, в которых может быть полезен тренинг, и четко определиться с задачами на него.

Тогда и отдача от проведенного обучения будет гораздо выше. На мой взгляд, только этот путь позволит существенно повысить качество и эффективность тренинговых программ.

В-третьих, после проведенного анализа сами собой отпадают вопросы и о целесообразности тренингов, и об их эффективности.

Вопрос о целесообразности решается после рассмотрения ситуации согласно предложенной модели, и в каждом случае ответ будет свой.

А эффективность... Если тренировки не были бы нужны, то тогда никто бы из спортсменов не готовился к соревнованиям, полагаясь лишь на свою одаренность и удачу.