



МЫ ВСЕ УЧИЛИСЬ ПОНЕМНОГУ...

НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ СУЩЕСТВУЕТ БОЛЬШОЙ ВЫБОР ФОРМ ОБУЧЕНИЯ – ЛЕКЦИИ, ЛИТЕРАТУРА, СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СЕМИНАРЫ, ТРЕНИНГИ И, НАКОНЕЦ, ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ. СЕГОДНЯ МЫ РАССКАЖЕМ ИМЕННО О ПОСЛЕДНЕМ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ СПОСОБОВ, ТО ЕСТЬ О ТОМ, КАК МОЖНО ОБУЧАТЬ СОТРУДНИКОВ СВОИМИ СИЛАМИ.

Представьте себе, что кандидат на вакансию принят на работу. Он проходит испытательный срок, осваивается на новом месте. При этом, как правило, возникает необходимость передать новичку какие-то знания или навыки. Конечно, до выхода на работу ваш будущий продавец мог закончить специализированное учебное заведение, или пройти подготовку в корпоративном учебном центре. Однако многие помнят, что говорили опытные наставники новичку, пришедшему после профессионального обучения: «Забудь всё, чему тебя учили. Сейчас я расскажу тебе, как всё происходит на самом деле». Даже если в учебном центре работают профессионалы своего дела, роль непосредственного руководителя в подготовке будущего специалиста трудно переоценить.

Продавца надо научить...

Прежде чем начинать чему-то учить, стоит задать себе вопрос: **действительно ли человек не умеет выполнять это должным образом, или у него нет особого желания?** Простой и известный критерий – сделает ли это человек при условии, что ему немедленно выплатят крупную денежную сумму (ещё один, российский вариант – уволят в случае невыполнения)? Если да – это означает, что проблема не в навыках, а в мотивации.

В этом случае учить означает попусту тратить собственные силы и время, да к тому же воспитывать у подчиненных комплекс «вечного студента» или «неразумного ребенка» («учиться готов, но работать не могу – всё ещё не достиг совершенства»).

Предположим, что мы пришли к выводу о нехватке именно знаний и навыков. Как восполнить этот пробел? Существует общая схема обучения, применимая к работе со взрослыми людьми. Обычно **начинают с демонстрации «правильного» действия и того позитивного результата, к которому это приводит.** «Подводный камень» этого этапа – возможность появления у новичка чувства собственной неполноценности, недостижимости этого идеала («у меня так никогда не получится»). Поэтому в качестве следующего шага этот правильный способ раскладывают на простые составляющие части, показывая, что каждая из них в отдельности вполне выполнима. После этого человеку предлагают попробовать выполнить задание в безопасных условиях (когда цена ошибки минимальна) под наблюдением опытного сотрудника.

Что требуется на этом этапе от наставника? Зачастую тот, кто учит, считает своим долгом указывать на ошибки. Часто это приводит к тому, что у новичка пропадает желание чему-то научиться, или возникает негативное отношение к наставнику. Поэтому **в процессе обучения очень важно вначале зафиксировать внимание на том, что уже получается, и на этой основе выстраивать недостающие знания и навыки.** Естественно, что по ходу освоения новой области неизбежны ошибки. В связи с этим отношения между наставником и подопечным должны быть такими, чтобы новичок без опасений мог задать «глупый» вопрос, или признаться в том, что он чего-то не понял с первого раза. Если вы хотите подчеркнуть этот момент в вашем взаимодействии,

Хотите поделиться опытом – пишите главному редактору: glavred@njt.ru

Люди учатся тому, чему вы их учите, а не тому, чему вы хотите их научить.

Б. Ф. СКИННЕР,
американский
ученый-психолог

попробуйте рассказать о том, с чем в свое время были трудности у вас («я никак не могла запомнить ...»), и о том, как вы преодолели эти трудности («...поэтому я сделала себе табличку-шпаргалку»).

Один из эффективных приёмов – **провести аналогию между тем, что новый сотрудник умеет делать хорошо** (всегда можно найти такую область, в которой он компетентен, пусть даже не связанную с работой), **и тем, что ему предстоит выполнять на рабочем месте**. Например, решение конфликтных ситуаций с клиентами может иметь точки соприкосновения с воспитанием детей, а взаимодействие с контролирующими инстанциями чем-то напоминает общение с представителями ГИБДД.

Типичная ошибка в обучении на рабочем месте – перегрузка информацией. Инструктаж по принципу «всё и сразу», как правило, приводит к тому, что запоминаются не самые важные вещи (как правило, те, о которых шла речь в начале и в конце инструкции), или вовсе не запоминается ничего. Как же быть, спросите вы? Ведь у нас нет времени на то, чтобы каждый день давать очередную порцию сведений, да и новому сотруднику придётся выполнять работу целиком, а не по частям. Для того чтобы решить эту проблему, существуют разные способы.

Хорошо, например, подкрепить инструкцию письменной памяткой (к примеру, выдать человеку схему расположения товарных групп, или чётко прописанную последовательность действий). Специфика письменной информации состоит в том, что её можно усваивать в удобном для себя темпе, можно вернуться глазами к непонятному моменту, можно, для облегчения запоминания, сделать там свои пометки. Наконец, перед бумагой ваш новый коллега не будет чувствовать неудобства за то, что чего-то не знает, не сразу понял или медленно запоминает информацию. Памятка может быть более или менее подробной, но всё-таки не рекомендуется доводить её до абсурда, прописывая мельчайшие детали действия или, наоборот, ограничиваясь общими положениями.

Маленькое лирическое отступление: для любых письменных объявлений – вывесок, информации для покупателей, памяток, инструкций и т. д., предназначенных для широкого пользования, существует правило. **Информация должна быть подана так, чтобы её мог понять подросток лет четырнадцати со средним уровнем интеллекта**. Соблюдение этого правила на 95% гарантирует вам, что люди с разными способами восприятия информации поймут вас одинаково адекватно.

Чтобы облегчить усвоение нужной информации, также используется хорошо знакомый преподавателям и менеджерам метод под названием **«от общего к частному»**. На практике он заключается в том, что вначале человеку предлагают усвоить небольшое количество общих принципов, формируя фундамент будущего навыка. Для того чтобы этот «фундамент» оставался прочным, целесообразно позволить ему «схватиться» – дав новичку какое-то количество времени на закрепление. Позже это основание можно будет достроить расширенной и дополнительной информацией, необходимой человеку для работы.

А вы продлили подписку на 2008 год? Звоните: (495) 238-27-77
Пишите: mail@njt.ru

Главная цель образования не в том, чтобы учить, а в том, чтобы выучить.
ДЖ. К. ЧЕСТЕРТОН

Вы никогда не достигнете желаемого без того, чтобы не получить и силу для воплощения этого желания.
РИЧАРД БАХ

...и переучить

А что, если взяли сотрудника на работу со значительным опытом? Как правило, даже в этом случае он должен будет, например, запомнить расположение товаров, узнать о ваших требованиях к обслуживанию, местной специфике работы и так далее. Кроме того, может оказаться, что его опыт в какой-то мере расходится с вашими требованиями. Если при этом человек устраивает вас в целом, то появляется необходимость частично переучить его. Можно ли это сделать? Насколько справедлива известная фраза о том, что старую собаку не выучить новым трюкам? Это зависит от трёх момен-



тов: желания самого человека научиться, его возможностей (гибкости, лёгкости усвоения информации) и ваших педагогических способностей. Причем последний параметр в какой-то степени может скомпенсировать два первых.

Итак, задача – переучить человека с одного способа выполнения работы на другой. Для того чтобы хорошо понять все детали процесса, представьте себе, что вы захотели перестроить дом, где, кроме вас, живёт другой человек. **Первым делом вам нужно будет убедить второго жильца в том, что перестройка необходима.** Это можно сделать двумя путями. Первый – наглядно продемонстрировать слабые места нынешнего дома (показать место, где протекает крыша, обратить внимание на фундамент, который вот-вот просядет и т. д.). **Второй – показать проект дома после реконструкции и те новые возможности, которые появятся в этом случае.** Какой из этих способов выбрать? Это зависит от объективных обстоятельств (насколько вероятны возможные проблемы и велики предполагаемые преимущества), а также от личных особенностей вашего продавца (помните, в одной из прошлых статей мы говорили о разных векторах мотивации – одних больше интересует достижение результата, а других – избе-

жание проблем). В обучении, и особенно в переучивании это – ключевой этап. Вы можете наглядно продемонстрировать, чем грозит старый способ работы (например, потерей клиентов, а значит, снижением дохода), а можете показать, какие выгоды сам человек получит, освоив новый навык (например, более быстрый способ выполнения рутинных обязанностей позволяет освободить время для интересной работы).

После того как необходимость в изменениях становится очевидной, можно приступать к «разбору». В примере с домом всё понятно – его, как конструктор, можно действительно разобрать по отдельным блокам. В случае же с изменением особенностей работы сотрудника необходимо будет провести небольшой «разбор полетов», показав, что именно будет нуждаться в замене. Главное – чтобы этот процесс был для человека не травмирующим, а конструктивным. А для этого **стоит обращать внимание не только на ошибки и промахи, но и на сильные стороны** (то, что может лечь в основание нового способа работы).

И вот наступил этап создания нового. Здесь уместны будут те же принципы, о которых мы говорили в начале статьи: наглядность, информация, выстроенная блоками, и т. д. Но именно на этом этапе часто возникают сложности чисто психологического характера. Возвращаясь к примеру с перестройкой дома, можно сказать, что этот период соответствует времени, когда вам придется жить в палатке на стройке – старое уже разобрали, а новое ещё не создали. И возникает дискомфорт, неудовлетворение от процесса изменений – процесс работы теперь происходит медленнее, с какими-то ошибками (неизбежными на первых порах), и вообще – эффективность вместо того, чтобы неуклонно повышаться, начинает ползти вниз. Кто-то, заметив эту ситуацию, отказывается от задуманного – делай, мол, лучше всё, как раньше. Но **если у вас хватит настойчивости продолжать задуманное, то через достаточно короткий период времени вы будете вознаграждены** – освоенный навык начнёт приносить свои плоды.

Конечно, обучение на рабочем месте – это не панацея. Однако при правильном использовании это надежный и малозатратный способ повысить мотивацию сотрудников, сформировать лояльность к месту работы и к наставнику, и, наконец, повысить бизнес-показатели. А ведь именно это является конечной целью любого магазина. ■

Евгения ТОПОЛОВА,
бизнес-консультант, тренер