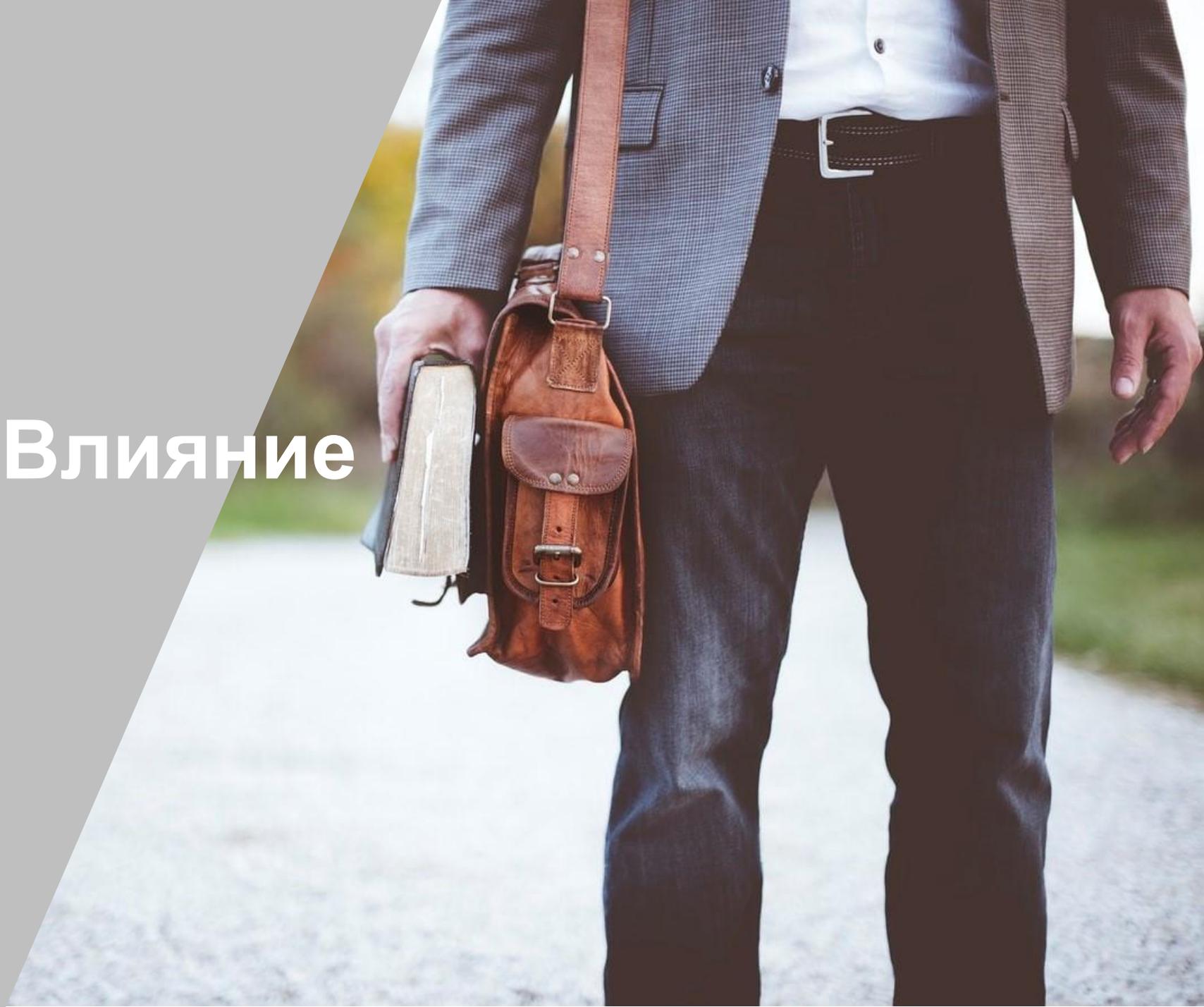




Развитие сотрудников. Влияние на результат.

Сессия 2





**Ваши ожидания от
сегодняшнего обучения...**

Ответы в чат

Темы обучения

- Как определить зоны развития сотрудников
- Что такое обучающий цикл и из каких этапов он состоит
- Системы развития сотрудника в РРС
- ИПР
- Правила проведения эффективных собраний
- Как запускать акции/новые продукты
- Как влиять на достижение результата



Обучение и развитие сотрудников



**Мои сотрудники = мой
результат!**

Отличия позиций:

Наставник

- Что я буду делать, чтобы у него был результат
- Изменение отношения за счет воодушевления и заряжения на работу
- Наблюдение за действиями, как он делает и корректирует
- Обучение

Начальник

- Что я буду делать для своего результата
- Факт выполнения или отсутствия
- Поощрение, наказание
- Система штрафов и поощрений

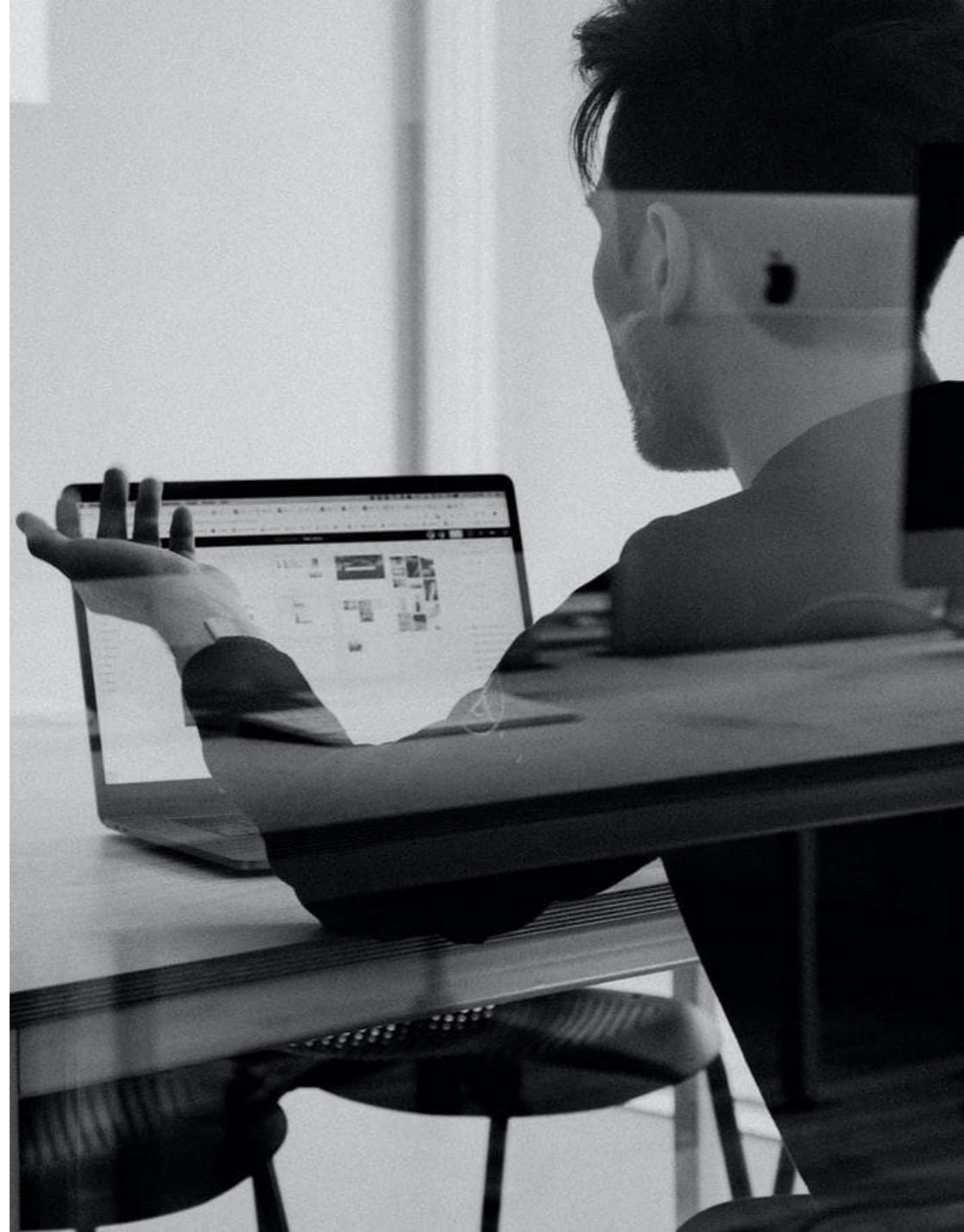
Перед началом обучения необходимо



Диагностика знаний (чему обучать)



Как обучать



Диагностика зон развития РЦПО

- Чек-лист посещения ЦПО
- Отчет по ВОКО, SL, АСКК
- Экспресс-тестирование
- Конверсия предложений
- Отчет по прохождению фокусных курсов
- Отчет по прохождению ежеквартального тестирования
- Отчет по адаптации



Признаки готовности/неготовности сотрудника для обучения

Готов к обучению

- Внимательно смотрит и слушает
- Демонстрирует жесты согласия
- Задает уточняющие вопросы
- Не перебивает руководителя

Не готов к обучению

- Внимание отсутствует
- Демонстрирует жесты несогласия, недоверия
- Оправдывается (ссылается на нехватку времени и пр.)
- Уходит от темы, спорит



Развивая сотрудника необходимо понимать

- ✓ Кто наш сотрудник?
- ✓ Каковы его особенности?

Особенности обучения взрослых

- ✓ Осознанное отношение к процессу своего обучения
- ✓ Потребность в самостоятельности
- ✓ Потребность в осмысленности обучения
- ✓ Практическая направленность в отношении обучения
- ✓ Наличие жизненного опыта



Обучающий цикл





Теория – донеси информацию до сотрудника

Демонстрация – покажи на личном примере, как это работает

Практика – проверь, как сотрудник понял теорию и как применяет ее на практике

Обратная связь – укажи сотруднику зоны роста и эффективные стороны. Скорректируй его действия

Теория



Информация доносится без искажений от первоисточника



Сотрудник понимает важность/полезность/выгоды той информации, инструмента которую получит



Сотрудник понимает где найти материалы в будущем



У сотрудника должен быть наглядный материал

Демонстрация навыка на личном примере



При демонстрации навыка, желательно показать не менее 3х примеров



Сотрудник фиксирует конкретные фразы (примеры того как говорить)



**Демонстрац
ия**

Практика



Сотрудник минимум 2 раза самостоятельно применяет полученную информацию на практике



Сотрудник минимум 1 раз применяет изученную информацию в реальной ситуации



Вы фиксируете конкретные фразы, действия, ключевые моменты поведения сотрудника для выдачи ОС

Используй Алгоритм развивающей ОС:

- *Что сделал?*
- *Какой результат*
- *Как в стандартах?*
- *Что изменить?*

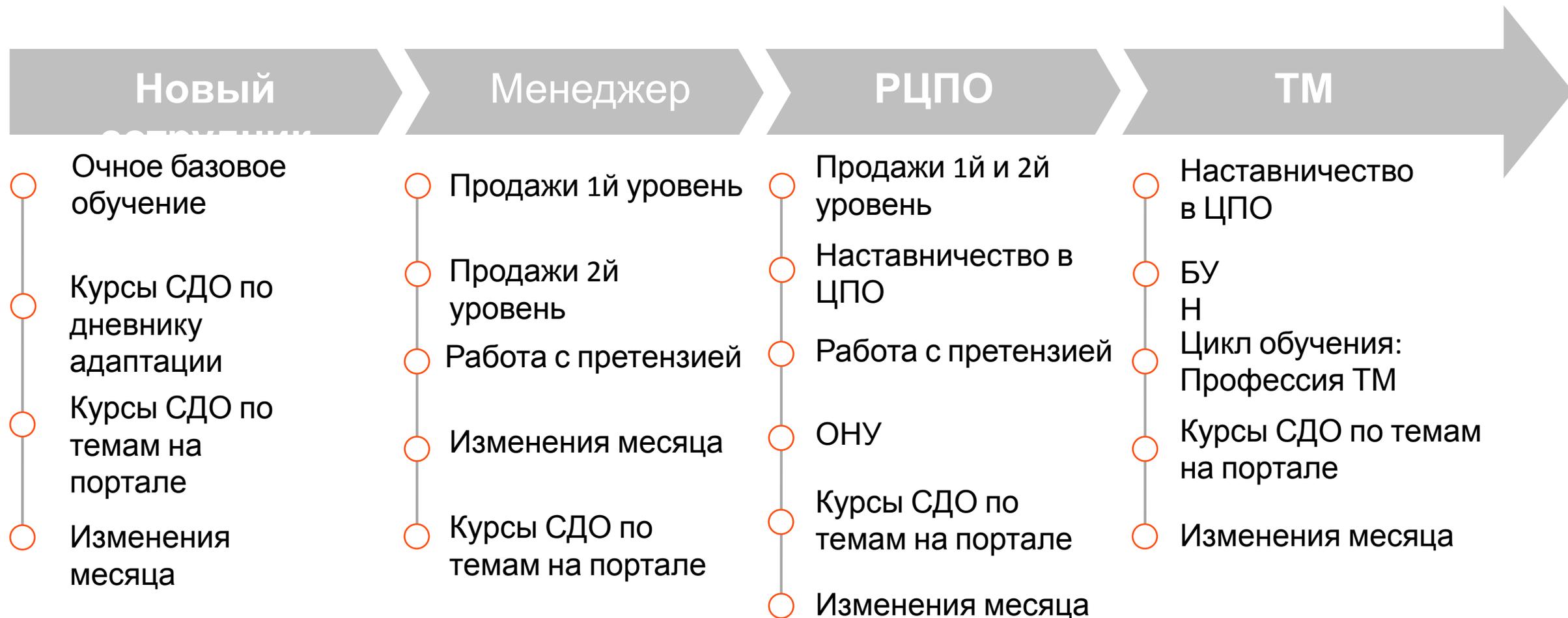
Выдавай обратную связь сразу после практики. Помни про принципы ОС:

- Своевременная
- Без оценочная
- Конкретна

Воздержись от исправлений
(подведи сотрудника с помощью вопросов к самостоятельным возможным корректировкам)



Системы обучения



Индивидуальный план развития



Индивидуальный План Развития

(ИПР) – это инструмент, помогающий сотруднику планомерно и целенаправленно развивать у себя необходимые навыки и качества

Этапы составления ИПР:

Подготовка

Составление
ИПР

Согласован
ие

Утверждени
е

Контрол
ь

Методы обучения по ИПР

- ✓ Развитие на рабочем месте
- ✓ Обучение на опыте других
- ✓ Работа с обратной связью
- ✓ Самообучение
- ✓ Тренинги/вебинары/курсы



Индивидуальный план развития

ФИО сотрудника	Стаж работы	Дата заполнения
Иванов И.И	1 год	27.02.2020
ФИО руководителя	Наименование ЦПО (зона ответственности)	
Сидоров С.С	254158	

Цель обучения	Сотрудник занимается ежемесячным, еженедельным, ежедневным планированием своей работы и своих сотрудников на постоянной основе, используя инструменты планирования, что позволяет держать в фокусе внимания все процессы происходящие в ЦПО
---------------	---

Методы обучения	Обучающие действия	Сроки	Отметка о выполнении
Развитие на рабочем месте	Самостоятельно проводит планирование своей работы на месяц, неделю, день. На постоянной основе присылает на почту свой план действий на согласование руководителю.	Ежемесячно, еженедельно, ежедневно до 30.08.2020	
Обучение на опыте других	Запрос у Петрова С.И пример его плана-мероприятия. Совместно с ним составить свой план.	Ежемесячно до 30.08.2020	
Работа с обратной связью	Самостоятельно запрашивать ОС от руководителя, коллег, подчиненных, насколько эффективен твой план действий, все ли понятно, что изменить. В правильном ли направлении происходит развитие	Раз в 2 недели до 30.08.2020	
Самообучение	Чтение профессиональной литературы по тематике. Рекомендуемые книги.	1 книга в месяц до 30.08.2020	
Тренинги	Запись и прохождение тренинга по управленческим навыкам	До 30.03.2020	

Диагностика зон развития менеджера

- Чек-лист посещения ЦПО
- Отчет по ВОКО, SL, АСКК
- Экспресс-тестирование
- Конверсия предложений
- Отчет по прохождению фокусных курсов
- Отчет по прохождению ежеквартального тестирования
- Отчет по адаптации





Правила оценки менеджеров

- ✓ Оценка должна быть объективной
- ✓ Оценка должна быть комплексной

Упражнение «Кого учить? Чему учить?»

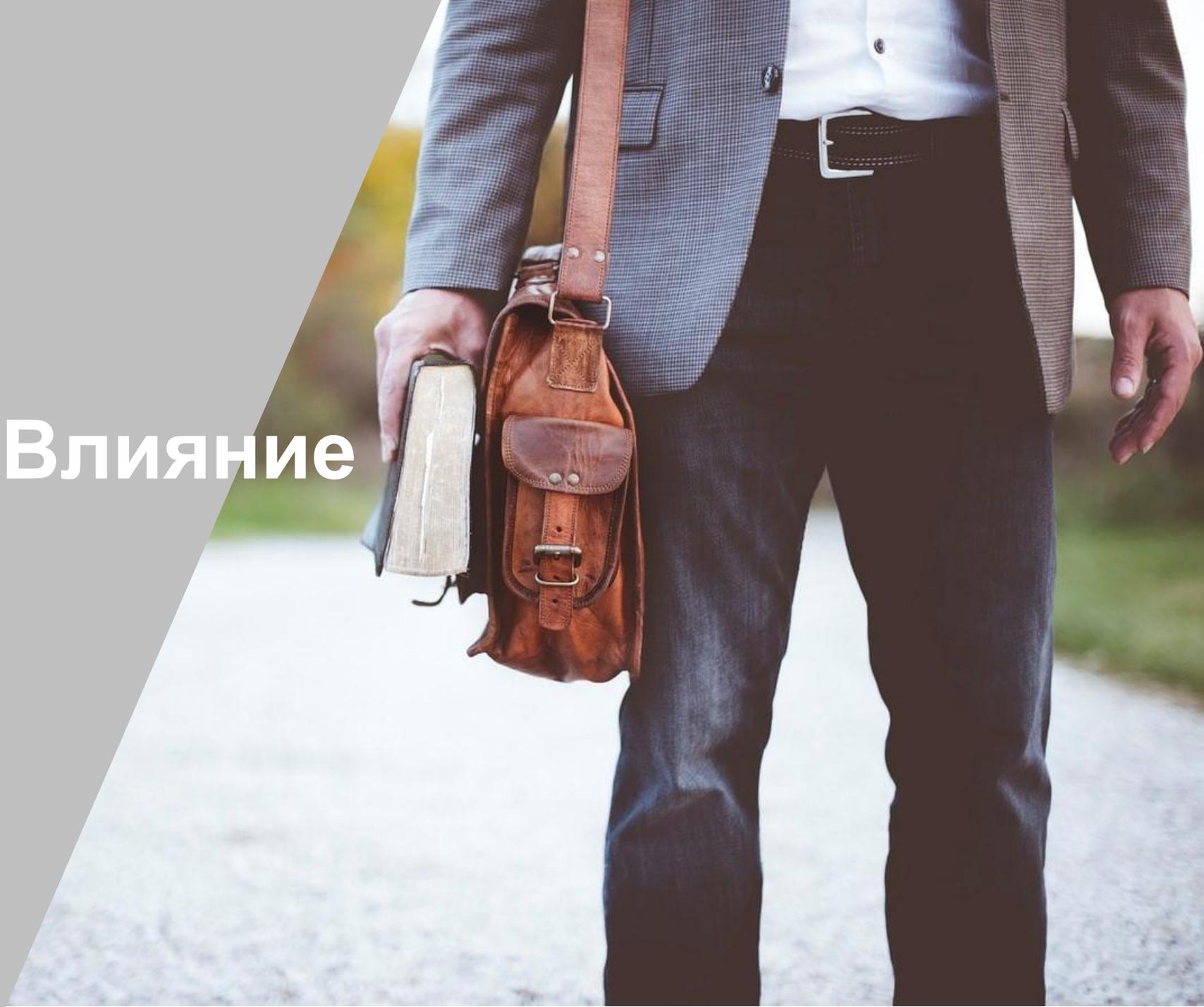


Совсем недавно, Вас остановил в коридоре Ваш руководитель и сказал: по-моему, точно не помню у тебя в ЦПО (говорит адрес), поступила жалоба, что один из сотрудников плохо знает продукт. Так вот, что-то слабовато там, надо подтянуть знания. После этого Вы протестировали сотрудника, результаты показывают 80%, основная проблема - незнание телефонов. РЦПО данного ЦПО утверждает, что это не самая сильная сторона сотрудника. По другим направлениям продаж этот сотрудник выполняет все планы.



Развитие сотрудников. Влияние на результат.

2 день



Влияние на результат

Проведение собраний





Зачем проводить собрания?

Ответы в чат...



Подготовка к собранию

- Цель собрания
- Определите место проведения собрания
- Определите время
- Составьте план собрания
- Определите состав участников
- Составьте список вопросов для обсуждения

План собрания

- Привитие (знакомство)
- Определите ответственного за ведение протокола
- Подведение итогов за предыдущий период
Обсуждение целей вашей 30 на текущий период
- Выявление проблемных зон
- Обсуждение решений проблемных ситуаций



План собрания

- Вопросы сотрудников к вам
- Подведение итогов собрания
- Завершение собрания
- Пригласить участников собрания
- Подготовка материалов
- Подготовка техники

! **ВАЖНО!** При написании плана необходимо рассчитывать, сколько времени займет каждый пункт.



Типы собраний



Еженедельн
ые



Ежемесячные



Ежеквартальн
ые

A close-up photograph of a person's hand holding a black pen and writing on a white sheet of paper. The paper has some faint, illegible text on it. The background is blurred, showing what appears to be a desk with a red folder and some greenery.

Проведение собраний/АКС

- При проведении очного собрания, проверьте готовность аудитории и всех необходимых материалов
- При проведении АКС, выслать инструкции и материалы, по которым будет проходить обсуждение
- Начать собрание в то время, которое вы назначили
- Озвучить правила
- Озвучить регламент
- Назначить сотрудника, ответственного за протокол собрания
- Проведение собрания по плану
- Озвучить дату следующего собрания

Анализ собраний / АКС

- ✔ Советовало ли собрание поставленной цели
- ✔ Соответствовало ли собрание плану
- ✔ Оцените эффективность собрания
- ✔ Анализ решений принятых на собрании
- ✔ Отправить протокол собрания участникам



Запуск акций / новых продуктов и систематическое влияние на результат



Этапы запуска акций / новых продуктов

- ✓ Подготовка
- ✓ Оповещение и запуск
- ✓ Влияние / проведение



Подготовка

Действия ТМ:

- Самостоятельно ознакомиться с акцией
- Провести анализ ассортимента
- Определить адресную программу и целевую аудиторию
- Составить планы продаж
- Направить ИП в ЦПО
- Провести собрание / АКС
- Поставить руководителям задачу, чтобы они ознакомил со всеми условиями сотрудников



Подготовка

Фокусировки ТМ:

Контроль: сообщение в WA / эл. почту от РЦПО о прочтении и ознакомлении всех сотрудников с информацией

Ожидаемы результат: ТМ и сотрудники обладают всей информацией для запуска акции.

Действия при отклонении: поиск информации по необходимым пунктам. Звонок РЦПО, от которого не получено подтверждение. Проверка знаний.

Обозначение сроков следующего среза и последствий за неисполнение.



Упражнение «Письма счастья»

Всем привет!

Отличная новость! В нашем регионе с 12.12 по 18.12 проходит мотивация по Столото. В мотивации участвуют все РЦПО и все менеджеры.

Призовой фонд:

3 РЦПО с максимальным перевыполнением плана на мотивацию получают бронированный Power Bank на 10000 mAh от Столото!

3 менеджера с максимальными продажами в рублях за период проведения мотивации получают крутой зонт Столото!

При совпадении результатов победитель определяется по продажам УД в период проведения мотивации.

Коллеги, планы более чем реальные! Максимальное перевыполнение даст вам не только победу в МП, но и повышающий коэффициент в КПЭ!

Прокачаем Столото! Желаю всем МЕГА продаж!

Правила написания электронных писем



При постановке задач, не забывайте про SMART

- Всегда здоровайтесь
- Всегда писать обращение к адресату
- Письмо содержит краткое вступление
- Информация о запуске акции, описание акции
- Указывает в письме выгоды сотрудников
- Разделять письма на зону ответственности и ЦПО
- Описывать ситуацию сейчас и желаемый результат
- Озвучить последствия невыполнения
- Указывать сроки выполнения задач
- Указывает точки контроля

**Всегда
здоровайтесь**

**Думайте прежде чем
написать**

**Кратко опишите, чего вы хотите
получить**

**«Срочно» – это сейчас или до
конца дня**

**В группы отправляйте только важные
сообщения**

**Разделять письма на зону
ответственности и ЦПО**

**Используйте картинки, gif там, где это
уместно**

**Смайлик
и**

**Проверьте, прежде чем
отправить**

**Звоните, если сотрудники неправильно вас
поняли**

**Правила
написания
сообщений WA**



**При постановке задач, не
забывайте про SMART**

Оповещение и запуск

Действия ТМ:

- Направить письмо в ЦПО: информация, планы продаж задачи
- Проверить, провёл ли РЦПО собрание сотрудников
- Проверить выставлен ли товар и оформлен ли он согласно стандартам, в ЦПО.
- Запрос от РЦПО о его действиях
- Провести обзвон 30% ЦПО вашей ЗО, опросить по 1-му менеджеру
- При личном посещении ЦПО, проверка знаний акции и знания вознаграждения



Оповещение и запуск

Фокусировки ТМ:

Контроль: от РЦПО получено уведомление о запуске акции, фото товара на витрине

Ожидаемы результат: Сотрудники знают условия акции, знают, как предлагать по технологии продаж

Действия при отклонении: Дать обратную связь РЦПО по итогам опроса сотрудника. Договориться о времени исправления и новом времени среза. Провести повторный опрос 2-х сотрудников такого ЦПО.





Влияние / проведение

Действия ТМ:

- Получение отчетов о продажах
- Корректировка остатков товара, участвующего в акции
- Формирование рейтинга ЦПО
- Сравнение своих результатов с результатами коллег
- Письмо на зону ответственности с лучшими и худшими ЦПО
- Обратная связь на основе анализа выполнения планов и постановка новых задач РЦПО



Влияние / проведение

Действия ТМ:

- Обратная связь сотрудникам на основе анализа их действий в продажах и знаний товара
- Работа с сотрудниками ЦПО, которые не выполняют поставленных планов
- Взаимодействие с ЦПО не включёнными в работу
- Работа с причинами не включенности
- Ежедневное подведение итогов



Влияние / проведение

Фокусировки ТМ:

Контроль: Предоставлены все отчеты

Ожидаемы результат: Весь необходимый товар имеется в ЦПО. Все ЦПО включены в выполнение задачи. В Сотрудники замотивированы, включены в процесс продаж

Действия при отклонении: Дополнительная работа с ЦПО по предыдущим пунктам. Работа с мотивацией сотрудников, причинами не включенности. Корректировка работы РЦПО и сотрудников в режиме текущего времени

Дополнительное влияние



Запуск соревнований между ЦПО



Запуск битв: РЦПО мужчины против РЦПО женщин, ТМ против ТМ



Стимуляция РЦПО: тот, чей ЦПО окажется на последнем будет переведен в ЦПО с наихудшими показателями



Перспективные планы на развитие сотрудников – карьерный рост, рост ЗП



Мотивация на нематериальное вознаграждение – высота, рекорсмены

Домашнее задание

- Составить ИПР на каждого РЦПО. 1 ИПР вставить в отчетную презентацию.
- Составить план график обучения всех сотрудников своей ЗО по всем тренингам. По итогу года все сотрудники прошли запланированное обучение. План – график вставить в отчетную презентацию.
- Провести 2 собрания / АКС со своей ЗО предварительно составить его план, проанализировать эффективность каждого собрания по его итогу. План собрания вставить в отчетную презентацию.
- Применять алгоритм влияния на экономические показатели при запуске всех акций и новых продуктов, проходящих в период между аудиторными обучениями. Добавить в итоговую презентацию пример 3х писем писем по запуску каждой из прошедших за этот период акций.



**Мои действия = мой
результат!**