Стажировка

Стажировка — этап обучения сотрудника, на котором теоретические знания, необходимые для выполнения работы, переводятся в практический опыт и навыки. Стажировка считается оконченной после овладения сотрудником в полной мере необходимых практических знаний, навыков и опыта для полноценного выполнения своих обязанностей с требуемым результатом.

Перед тем, как приступить к стажировке, сотрудник уже должен иметь определенные знания и навыки. Например, в продажах при поквартирном обходе:

- Методичка по продукту.
- Скрипт продаж.
- Заполнение обходного листа.
- Заполнение формы заявки, способа подачи и контроля этапов до момента подключения.
- Ежедневная отчетность СВ (супервайзер).
- Форма и методы ведения реестра контактов клиентов.
- Скрипт проработки клиентов из реестра.
- Правила работы в полях (как открыть подъезд, куда ходить в туалет, что делать, если тамбур и.т. д.).
- Если сотрудник допускает ошибки на этапе обучения, его нельзя допускать к этапу стажировки. Объём знаний и умений необходимо проверять практическими действиями (не тестами и творческими заданиями): если нужно знать, как настраивать определенные модели роутеров, значит, настройка этих моделей на время. Если нужно знать определенный объём информации по продукту компании или конкуренту, значит, должен ответить дословно, без запинок, с пониманием и в имитации диалога с клиентом.

Ошибки и недоработки, пропущенные на этап стажировки с этапа обучения, требуют в разы больше времени на исправление и несут имиджевые потери, потери в доверии со стороны сотрудника к СВ и компании в целом. Поясню: чтобы найти ошибку в скрипте в офисе, сотруднику нужно проговорить скрипт обучающему, и, в случае ошибки, повторить необходимое количество раз (обычно 2−3), для того чтобы понять — это пробел в знаниях/навыках или случайность — затраты 5−10 минут. В случае стажировки сотрудник попадает на одного потенциального клиента в среднем 1 раз в 30 минут, и, в случае ошибки, понять, случайность это или пробел, можно будет к концу смены, не говоря про время на дорогу и удобство обучения в подъезде (в случае желания, исправить ситуацию на месте).

Кроме того, сотрудник, которого допустят к стажировке, будет уверен, что он все знает, раз его пропустили, и все делает правильно, а неудача — это работа/продукт/компания/территория/клиенты/он сам/ и т. п., плохие - нужно искать что-то другое (работу/территорию/клиентов и т. д.). Замечания со стороны СВ — это предвзятое отношение или желание сместить акценты, и, как правило, приведет к требованию со стороны стажера показать свою компетентность (СВ) на практике («Иди сам продай, раз такой умный, советы я и сам могу давать»). Если СВ откажется, значит, стажер прав (по его собственному мнению), СВ сам не умеет, и работа плохая; если согласится и продаст, то это ничего не значит, так как опыта у него больше, и он СВ, и, вообще, ему могло повезти.

Таким образом, стажировка превратится в шоу для стажера, где он просто смотрит, как работает СВ; пользы от данного мероприятия как от стажировки, «0». Если есть сомнения, вспомните, что те, кто больше всех смотрят футбол, играют в него плохо или вообще не играют.

Что делать, если это произошло?

- Прекращать стажировку и возвращать в обучение.
- Средний срок обучения до этапа стажировки — 5−7 дней.

С чего лучше начинать стажировку?

Постановка задачи на смену. Любой стажер знает лучше обучающего, что он недоучил, и, чтобы не попасть в сложную ситуацию (как описано выше), мы ставим задачу. В случае каких-либо сомнений или отказа по выполнению со стороны стажера, мы, разбирая проблему, обязательно найдем, чего не хватает для ее выполнения, и устраним.

Гнать сотрудника выполнять задачу без его желания, нежелательно.

1. Назло бабушке легко отморозит уши.
2. Весь негатив по неудаче ляжет на вас и компанию («Я же говорил, что план плохой»), с последующим усугублением.
3. Позитив в случае выполнения, в лучшем случае, выровняет негатив от нежелания выполнять.
4. Сформируется позиция «свой-чужой» с разрушением моральных рамок: «Ты против меня, значит,

ты враг» — а тут все способы хороши (обман, воровство и т. д.).

Кроме того, правильная постановка задачи помогает мотивировать сотрудника на работу и вырабатывает у него положительную зависимость от результата.

На каждую смену ставится две задачи: «максимум» и «минимум». Задача «минимум» 100% достижима в случае выполнения обязанностей нужное количество времени, например, пройти 80 квартир и взять 3 телефона у потенциальных клиентов. Такая задача позволяет сотруднику чувствовать себя «молодцом», знать, что у него все получается (нам это нравится, особенно если по делу).

Задача «максимум» — это зона роста, следующий этап, к которому мы ведем сотрудника. Например, 1 заявка и 5 телефонов. Лучшим поощрением при выполнении задачи «максимум» (при ежедневной работе) считаю сокращение рабочего времени (может идти домой), так как основным инструментом для системного увеличения эффективности сотрудника является время (делать что-то быстрее или работать дольше, сначала 1 заявку за три часа, потом 2, потом 3).

Отсюда следуют сроки по увеличению требований к задачам «максимум» и «минимум». Если мы видим, что сотрудник выполняет задачу «минимум» на протяжении последних трех дней (минимальный отчетный срок для изменений) с учетом переработки по рабочему времени или впритык, задача «максимум» для него недостижима, и он может потерять интерес и инициативу (нормативы завышены или подготовка плохая), войдет в режим «автопилота» с постоянным плохим результатом. Обычный срок: 3−5 дней на каждый шаг до вывода на средние показатели по отделу (от стажера к сотруднику). Минимально от выполнения задачи «минимум» до конца рабочего времени или выполнения задачи «максимум» должен оставаться час времени, лучше — больше. Следовательно, и для понижения задачи «максимум» на уровень «минимум» должен оставаться час до окончания рабочего времени. В ином случае, задачи будут системно недостижимы.

Только после того, как сотрудник принял задачу с энтузиазмом и горит желанием выполнить (периодически рекомендую опрашивать, как он ее будет выполнять, какие инструменты, скрипты и т. д.), мы приступаем к стажировке, едем «в поля» (поквартирный обход), сажаем его за телефон и т. д.

Кому не нужна стажировка?

Стажировка не нужна там, где неважен результат, даже листовки по почтовым ящикам нужно кидать правильно, клеить плакаты там, где нужно и многое другое.

Один из важных пунктов на стажировке — это научить сотрудника быстро определять, потенциальный это клиент или нет, и, если нет, быстро обрывать непродуктивный диалог. Отсутствие данного навыка съедает у сотрудника до 80% рабочего времени. Общение в рабочее время с людьми, которые никогда не купят, но испытывают недостаток в общении, приводит к невыполнению планов и маленькой з/п, с последующим поиском другой работы (не все сотрудники могут построить причинно-следственную связь).

Стажировка «в полях» может быть окончена, если сотрудник вышел на постоянный, требуемый результат. Например, каждую смену — одна продажа и 5 телефонов, он должен повторить результат минимум 3 раза подряд, в случае неудачи - стажировка продолжается. Если сотрудник с первого дня регулярно делает результат, рекомендую поработать с ним 4 дня. Средний срок стажировки «в полях» 5−7 дней. Также к стажировке относится работа с подачей, оформлением и контролем своих собранных заявок и контактов, с последующей доработкой до заявки. Все навыки должны быть отработаны в боевом режиме на живых клиентах с требуемым, постоянным результатом. Общая стажировка, как правило, длится от 7 до 14 дней.

Стажировка — это не сопровождение сотрудника весь его рабочий день, это постепенное взросление/отдаление его на стандартные точки контроля и взаимодействия по правилам компании. Например, с опытными сотрудниками «полевой контроль» можно проводить с помощью аудиозаписей рабочей смены (диалогов с клиентами); со стажерами — нет, так как мы не видим, как он себя ведет, жестикулирует, выглядит и прочее. Первый день придется все время стоять рядом и корректировать работу. В случае успеха, с каждым днем срок непосредственного присутствия сокращается до постановки задачи на смену и приема отчета о проделанной работе. Но если план «минимум» не выполнен, стажирующий на следующую смену возвращается в исходную точку контроля (первый день стажировки).