

Это наверное один из самых главных вопросов, который задает себе руководитель .

И я хотела поговорить с вами об одном инструменте управления - это обучающее руководство (шляпа). Шляпа – это сленговый термин, используемый для обозначения комплекта материалов, в который входит описание выполняемой работы, контрольный лист и папка с учебным материалом, цели, ноу-хау и обязанности должности.

Термин и сама идея "шляпы" связаны с железнодорожными кондукторами или машинистами тепловозов и т.д., каждый из которых носит особый характерный тип головного убора. Поэтому "шляпа" означает определенный статус и обязанности в организации.

Пункты контрольного листа подобраны таким образом, что в результате их прохождения человек знает предмет "шляпы" и может использовать это знание на практике. По завершении обучения по контрольному листу сотрудник может квалифицированно выполнять работу".

И умение составлять шляпы, является одним из самых важных навыков и умений, который должен знать человек, занимающийся вопросами управления.

Кто из вас сталкивался с трудностями в том, что тяжело кого-то обучать чему-либо?

Было такое, что вы начинаете кому-то что-то объяснять. Объяснив что-то человеку, вы у него спрашиваете, - «Вы поняли?». И он вам говорит, - «Да, да, да».

А потом он выполняет данную работу и допускает ошибки. После вы снова с этим человеком садитесь и снова ему объясняете это. Он снова говорит, - «Я понял, да, да, да».

А когда он возвращается на эту работу, то снова допускает ошибку. Бывало такое?

Прежде всего, у вас возникает мысль, что у этого человека что-то с головой. И потом к вам приходит в голову следующая мысль, что если вам нужно что-то сделать вы чувствуете, что вам лучше это сделать самому.

Или может у вас такая обстановка, что у вас есть коллектив и определённая группа людей, которая должна обучать другую группу людей, для выполнения какой-то работы.

У меня был такой случай, у одного моего клиента есть сеть магазинов. И он приходит в один из таких магазинов и спрашивает у руководителя, - «Почему вы не обучаете своих сотрудников?».

А менеджер этого магазина отвечает: - «Нас не кто не обучал тому, как обучать сотрудников». И это не является естественным умением или навыком.

Такую ситуацию можно увидеть и в спорте, например, у вас, скажем, есть очень хороший игрок. Он очень успешный, но спустя время он уходит в отставку. И его назначают тренером.

И, в конце концов, из него получается ужасный тренер.

Или у вас есть очень успешный, хорошо работающий продавец. И вы говорите, - «Из этого продавца я сделаю менеджером по продажам». Потом получается так, вы видите, что ваш менеджер по продажам, не достаточно успешный и все вокруг его ненавидят.

Бывает такое?

Моя цель показать вам систему, того как нужно обучать людей. И при наличии вот такой стандартной системы, вы в результате будете иметь отличный продукт. И если вы внедрите эту систему, вы будете наблюдать огромный подъём ваших статистик в вашем бизнесе.

Например, когда это система была внедрена в компании «Тейлор гитар-с», компания, которая производит гитары. То наблюдалось, следующее, та работа, которую должен знать сотрудник, на обучение которого раньше занимало два месяца, после использования этой системы, этому человеку потребовалось только пять дней, чтобы выполнять свою работу правильно, не допуская никаких ошибок.

И вполне возможно, что компании очень высокого уровня, работающие по всему миру, используют такого рода систему у себя. Например, компания «Cisco Systems», «Del Computers». В настоящее время эти компании внедряют эту систему, т.к. они уже получили огромные результаты.

Для начала давайте посмотрим, что обычно происходит в компании.

Скажем, у вас есть идея своего бизнеса, вы знаете, какой продукт у этого бизнеса. И вы начинаете с той стадии, что вам нужно нанять людей. И первая вещь, которую вы будите делать это найм персонала, то есть вам нужно будет найти людей.

Затем наступает следующий этап это как бы процесс отбора, то есть вы нашли людей и среди этих людей вы делаете отбор тех, кто подходит, кто является лучшим из них. Следующим шагом является обучение, для тех сотрудников, которые уже у вас в штате.

В большинстве компаний это делается следующим образом: вы три часа разговариваете с человеком и объясняете ему его работу и после того как, вы рассказали, какую работу он будет делать, вы сталкиваетесь с тем, что у вас возникает очень много затруднений, по выполнению своей работы. Вы чувствуете, что вы очень заняты.

И вот ввиду того, что вы загружены своей работой, которую вам самому нужно делать, вы чувствуете, что у вас уже не находится времени для того, чтобы ещё дополнительно рассказывать ему о его работе. И вы надеетесь на то, что он будет делать эту работу исходя из того, что вы ему рассказали.

Этот метод называется – либо утонуть или плыть. Мы бросаем человека глубоко в воду и надеемся, что он каким-то образом оттуда выплывет. И если он не научаться тому, как правильно плавать, то он утонет.

Вследствие того, что вы не достаточно человека обучили, вы находитесь в такой стадии, которая называется – терпение. То есть вы вынуждены терпеть этого человека или просто выносите его. И в этой стадии происходит момент того, что этот человек начинает совершать ошибки.

И вот как только вы видите, что человек делает ошибки. Вы сами себе говорите, - «Я понимаю. Я понял, почему он делает ошибки.

Он их делает, потому что я их не достаточно обучил». Но у вас большое сердце. И по причине того, что у вас такое большое сердце вы говорите себе, - «Ну ладно, надеюсь

на то, что он сделает свою работу.

Пусть допуская ошибки, учится на своих ошибках, исправится и улучшит свою работу». И день ваш проходит таким образом. Этот человек постоянно подходит к вам в течение дня и спрашивает, - «Как мне то сделать? Как мне это сделать? Как мне вот это выполнить?».

Но в худшем случае бывают ещё люди, которые вообще к вам не подходят и не спрашивают. Они просто сами что-то там придумывают, что-то творят по-своему, включают своё творчество. И потом в результате этого вы чувствуете, что не поднимаетесь.

Зачем они вытворяют такие безумные штучки?

И что вы думаете, что делает руководитель? Он просто вынужден терпеть это, потому что у него нет другого человека на эту работу.

И кроме этого, например, этот человек, о котором идёт речь, имеет небольшую долю в этом бизнесе, то есть в данном случае это тоже одна из причин, почему он должен терпеть его. Бывало ли такое, что люди творили такие же штучки и у вас?

Бывало ли такое, что вы сидите и думаете, - «Я не могу поверить, что этот человек так сделал? Как так могло быть?». И вам настолько трудно поверить в те вещи, которые творят эти люди. Но вы вынуждены терпеть таких людей.

Они просто делают свои ошибки, и вы ничего поделать с этим не можете, потому что вы знаете, что не достаточно обучили этого человека. Но дело в том, что терпение имеет свои уровни. И в один прекрасный день вы скажете себе, - «Всё я больше терпеть не могу! Всё, они уходят!».

Вы просто потом их увольняете.

Бывает и такая ситуация, что вы не можете уволить этого человека, в виду его семейных связей и эта процедура по увольнению сотрудников называется – перевод. То есть вы делаете перевод человека в другой отдел или в другую организацию.

Просто делаете так, чтобы этого человека не было, сделать этот перевод, чтобы он куда-то перешёл. И иногда бывает такое что, делая вот такого рода перевод, они тем самым этого человека повышают по карьерной лестнице. Просто чтобы избавиться от них.

Просто чтобы в дальнейшем уже вы не сталкивались с тем, чтобы этот человек еще более такие-то безумные вещи не натворил. Ну, в общем, вы в данном случае либо увольняете человека, либо делаете вот этот перевод.

И вы находитесь в таком состоянии, что вам нужно найти другого человека вместо него. То есть заменить его. Что вы делаете дальше. Вы снова повторяете вот эти все шаги.

И потом вы видите проблему.

Но существует более лучший способ как это делать. Сначала вы нанимаете персонал, затем вы проводите отбор или приём, далее ваш следующий шаг вы проводите ориентацию нового сотрудника.

И это является самым важным, основным шагом, который должен делать человек, принимающийся на работу. Затем вы обучаете его. Но для того чтобы обучить, вам нужна система, вам нужно знать, как это делать.

После того как вы проведёте обучение вам необходимо, чтобы этот человек прошёл стажировку. Потом он проходит эту стажировку.

То есть в чём заключается работа, человек выполняет работу и над ним есть человек, который наблюдает за ним и смотрит, насколько правильно он делает свою работу. Затем следующий шаг вы удостоверяетесь в том, что этот человек начинает делать

свою работу, и вы начинаете его использовать.

И потом уже удостоверяетесь в том, что вы его используете, и этот человек выполняет свою работу. Затем уже начинается производство. Большинство людей делает следующее: принимают на работу.

И вот как только приняли человека, сразу же ожидают, что у него будет производство. И тем самым, ожидая вот этот продукт, мы опускаем другие шаги. Просто потому что мы вроде бы как бы дали человеку работу и думаем, что он уже будет производить.

И в частности это касается ещё тех людей, которые называются профессионалами, когда вы принимаете. Когда-нибудь вам приходилось принимать на работу человека вот такого «профессионала». И в результате вы видели, что происходило.

Вы хотите найти ответ на вопрос, когда именно человек является полностью обученным? Или иными словами, каков конечный результат обучения? И когда речь идёт об обучении на рабочем месте, это значит, что от сотрудника будет ожидаться 100% умение, выполнение своей работы.

Нам нужно сделать так, чтобы этот сотрудник знал свою работу на 100%. 99,9% не является конечным результатом. Допустим, если мы говорим об авиакомпании. И если человека обучили на 99,9%, то в год этот человек будет допускать 350 аварий.

А если говорить о врачах и о роддомах, то такие люди будут лишать жизни 5000 младенцам. Вроде бы 99,9% звучит не плохо, но нам нужен 100% результат. Давайте приведу пример. Вы бы хотели, чтобы вам, кто-то построил дом? Допустим, этот человек обучался в вузе тому, как строить дома.

И на финальном экзамене человек получил 70% баллов. Вы бы хотели, чтобы этот человек построил вам дом?

Еще один пример. Во Флориде произошел очень интересный случай. Строители строили мост. И как вы думаете, этот мост строился?

Строительство моста начиналось параллельно с одного конца и с другого. И знаете, что произошло? Строители упустили важный момент, они не совпали, не состыковались в одной точке.

После того как миллионы, миллионы, миллионы долларов было уже потрачено. И у них, для того чтобы это отрегулировать, отремонтировать ушло два года. Нам не нужна вот такая не достающая часть.

Давайте посмотрим на то, что из себя представляет человек, который является полностью обученным. И тот человек, который, обучен на 100% является:

1. Он имеет все необходимые знания.
2. В полной мере способен быстро и правильно выполнять все действия, которые должны выполняться на их постах. Обратите внимание на слова быстро и правильно. Вы хотите, чтобы люди работали медленно или быстро?

Да вы хотите, чтобы они работали быстро.

3. Чтобы эти люди могли выносить хорошие суждения при необходимости.
4. Они получают запланированные результаты.

Вот это является конечным результатом обучения. То есть, если ваш человек прошёл обучение, вы его обучили и если у этого человека есть в наличии вот эти четыре пункта, вы сделали хорошую работу. Какой у нас стандарт?

95 или 90%, какой стандарт? Да 100% стандарт. То есть вы всегда работаете с человеком до тех пор, пока он не будет обучен на 100%.