



ОБЪЕДИНЁННЫЕ КОНДИТЕРЫ



НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ



ОБЪЕДИНЕННЫЕ КОНДИТЕРЫ

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ!



ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ!



ВАШИ ОЖИДАНИЯ:

- Чему я хочу научиться на этом тренинге?
- Что я хочу узнать о работе руководителя?



Цели тренинга «Навыки управления»

1. Ознакомиться с ключевыми функциями управления
2. Научиться использовать цикл руководителя при выполнении работы
3. Отработать навыки практической работы руководителя
 - планирование,
 - постановка целей,
 - отбор и найм персонала,
 - предоставление обратной связи

Расписание тренинга, день 1-й

10.00 – 10.30	Открытие тренинга, знакомство участников,
10.30 – 10.45	Роль и цель работы супервайзера
10.45 – 11.00	Руководство.
11.00 – 11.20	Управленческий Цикл. Планирование
11.20 – 11.40	Перерыв
11.40 – 13.00	Управленческий Цикл. Постановка целей. Организация работы. Мотивация
13.00 – 13.50	Обед
13.50 – 14.30	Управленческий Цикл. Контроль. Ключевые условия успеха
14.30 – 15.30	Отбор и найм персонала
15.30 – 15.50	Перерыв
15.50 – 17.50	Отбор и найм персонала
17.50 – 18.00	Вопросы участников, резюме дня

Расписание тренинга, день 2-й

10.00 – 10.20	Открытие. Опрос по материалам первого дня тренинга
10.20 – 11.20	Отбор и найм персонала. Ролевая игра
11.20 – 11.40	Перерыв
11.40 – 13.00	Обучение ЭТП. Утреннее собрание
13.00 – 13.50	Обед
13.50 – 14.35	Мотивация персонала
14.35 – 15.30	Ситуационное руководство. Стили управления
15.30 – 15.50	Перерыв
15.50 – 16.10	Контроль
16.10 – 16.30	Оценка
16.30 – 17.30	Предоставление обратной связи
17.30 – 18.00	Контрольный тест, закрытие тренинга

Во время тренинга будут использованы:

1. Дискуссии
2. Мозговые штурмы
3. Ролевые игры

Поэтому здесь можно и нужно:

1. Дискутировать
2. Пробовать и применять на практике новые знания и умения
3. Экспериментировать, ошибаться и снова экспериментировать
4. Тренироваться

Результаты тренинга «Навыки управления»

Участники:

1. Ознакомились с ключевыми функциями управления
2. Научились применять на практике цикл руководителя
3. Тренировали навыки практической работы руководителя

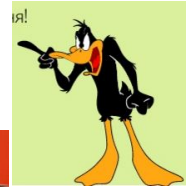
Журналист во время интервью одного известного спортсмена спросил:

- Все говорят, что секреты ваших успехов и достижений заключаются в исключительном везении. Так ли это?

- Несомненно, - ответил спортсмен. - но знаете, что интересное я заметил? Чем больше я тренируюсь, тем больше мне везет.

ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ТРЕНИНГА

- Быть активным
- Не перебиваем - говорим по одному
- Говорить по существу – 1 минута
- Уважать мнение других
- Выключить звук мобильных телефонов
- Выполнять требования тренера
- Критиковать конструктивно, не оценивать
- Дополнительным вопросам другое время



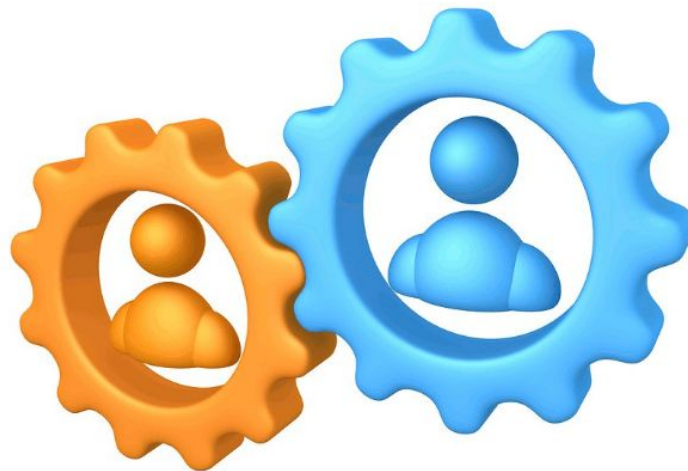
ВОПРОСЫ НАЧИНАЮЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

- В чем смысл моей деятельности как руководителя? Что в ней является главным?
- С чего стоит или надо начать?
- Как построить отношения с бывшими коллегами, а теперь – подчиненными?
- Как правильно спланировать и организовать работу команды?
- Что можно и что нельзя поручить (делегировать) из своих дел другим?
- Как мотивировать людей на работу с высокими результатами?
- Как правильно осуществлять контроль?

В чем заключается роль линейного руководителя - супервайзера?

РОЛЬ СУПЕРВАЙЗЕРА

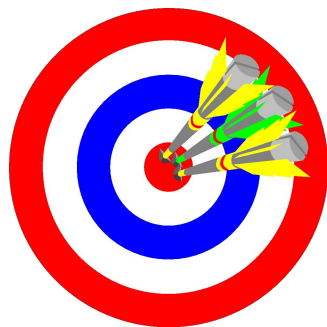
решающее и связующее звено между клиентами и торговыми представителями с одной стороны и Компанией с другой



В чем заключается цель работы супервайзера или, за что вам платят деньги ?

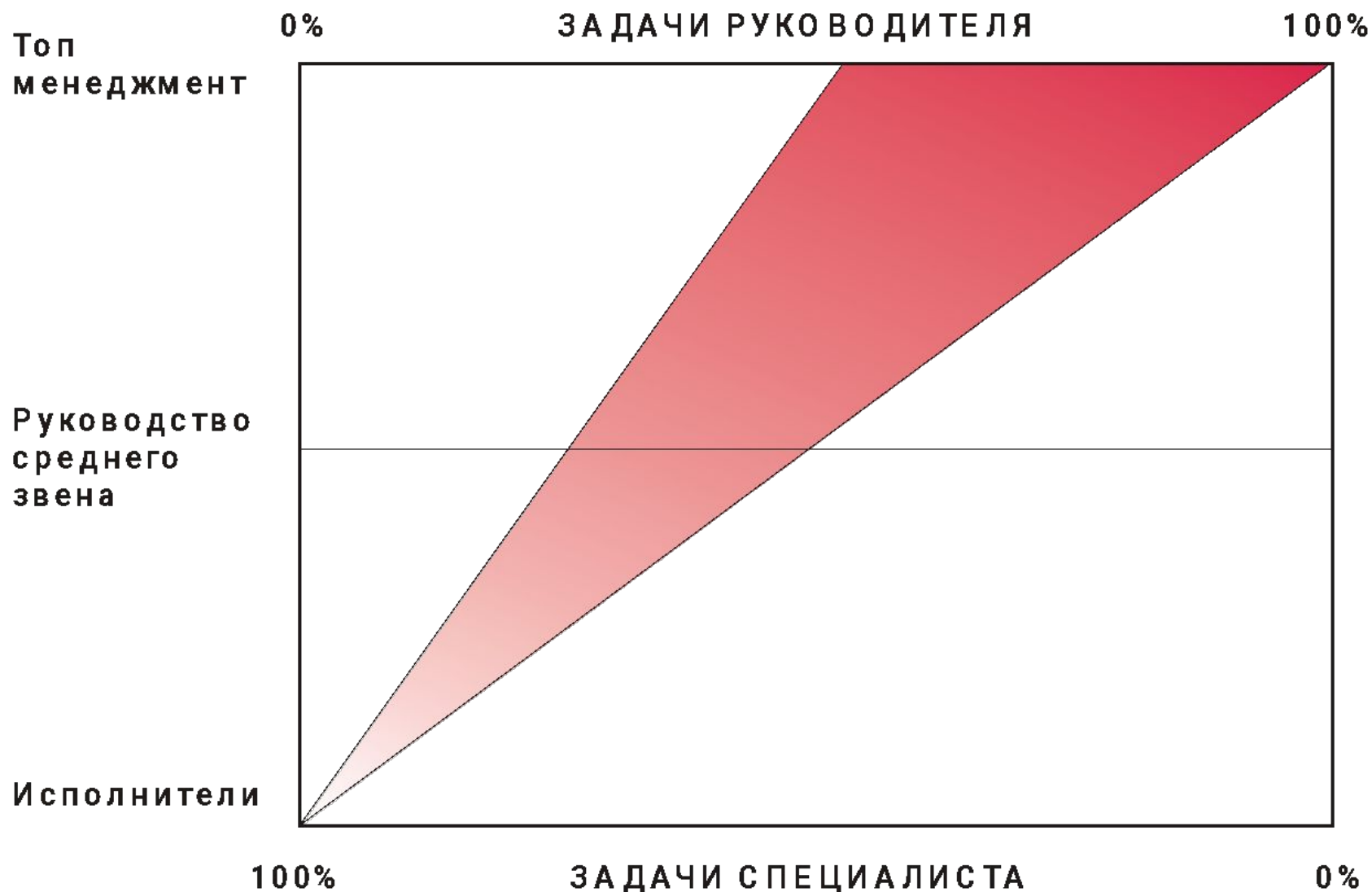
ЦЕЛЬ РАБОТЫ СУПЕРВАЙЗЕРА

выполнение задач по продажам, наличию (дистрибуции), размещению и качеству товара силами обученной и мотивированной команды торговых представителей

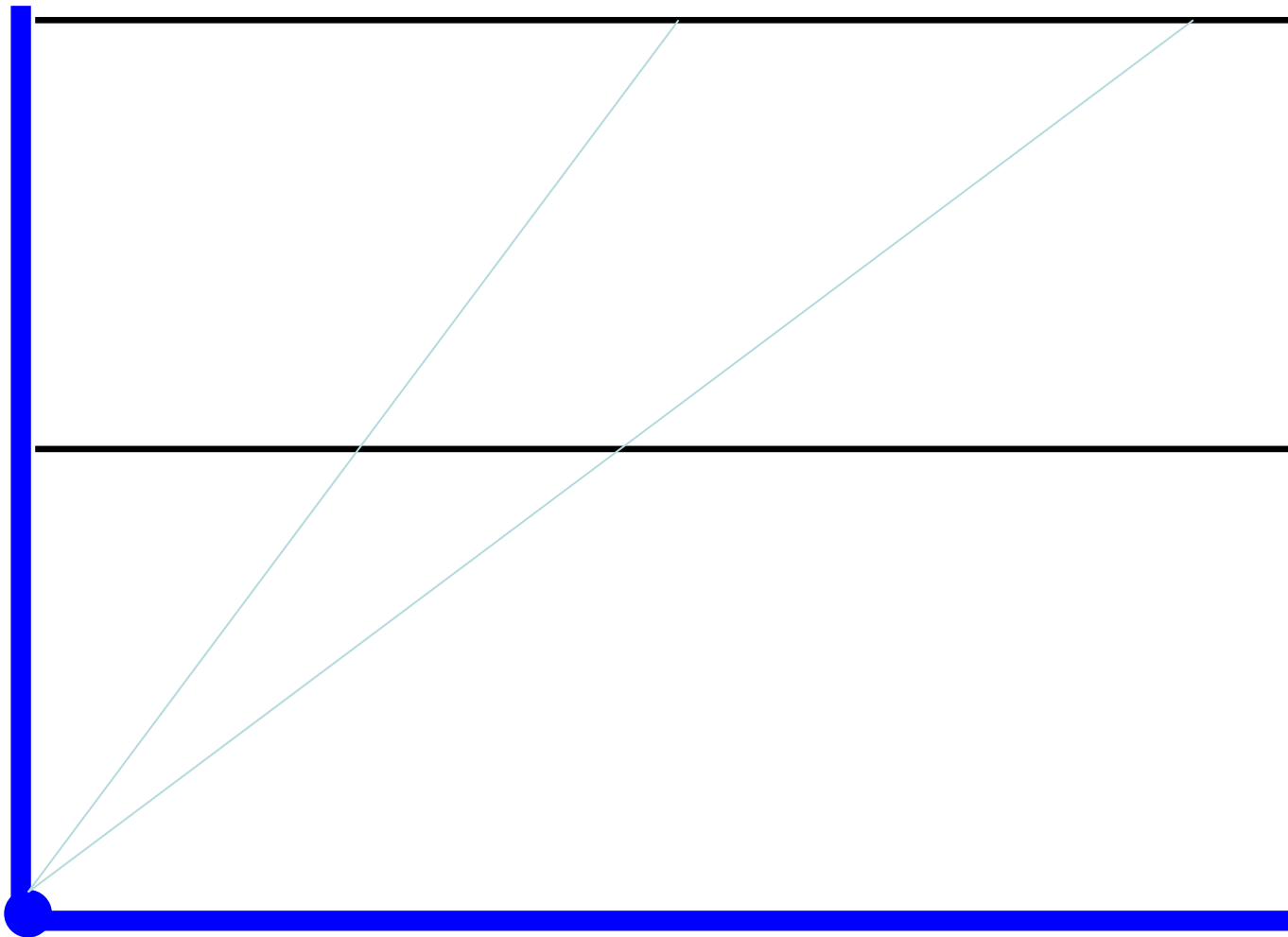


Руководитель – основные понятия

Функциональная «яма» в руководстве



Функциональная «яма» в руководстве



Руководитель – основные понятия

Команда



Супервайзер



Территориальный менеджер

- Доводит цели до исполнителей
- Гарантирует выполнение задач



- Понимают цели
- Выполняют задачи
- Решают текущие проблемы



- Решает тактические проблемы
- Доводит стратегические проблемы до менеджера
- Предлагает пути решения



- Формирует цели и политику
- Решает стратегические проблемы

Дайте определение



Менеджер

Управляющий, специалист по управлению производством и обращением товаров, работающий по найму. Организуют работу на фирме, руководит производственной деятельностью групп сотрудников фирмы...



Лидер

Процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели.



Тренер

Тренер осуществляет учебно-тренировочную работу, направленную на воспитание, обучение и совершенствование мастерства, развитие функциональных возможностей своих подопечных.

Общая дискуссия «Портрет идеального руководителя»

Кто это?

Что за человек?

Какими качествами и компетенциями должен
обладать?

Что должен уметь делать?



Идеальный руководитель



Как стать таким руководителем?




МЕНЕДЖЕР – ЛИДЕР

ЧТО ТАКОЕ РУКОВОДСТВО?

Руководство

это организация выполнения задач или работы с помощью других людей

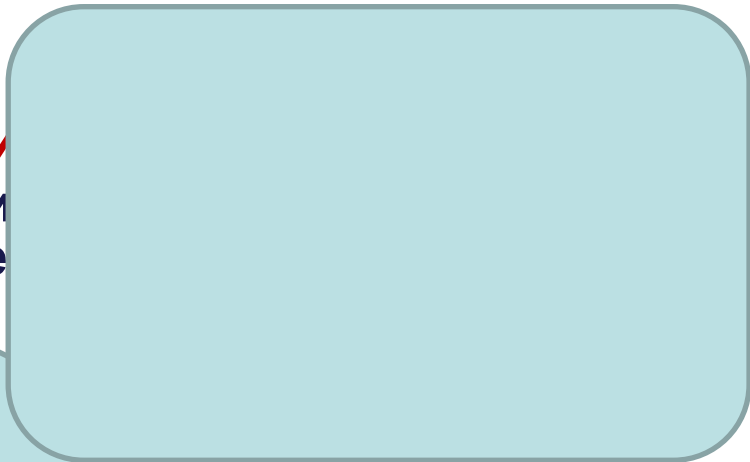


Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.
Питер Ф. Друкер

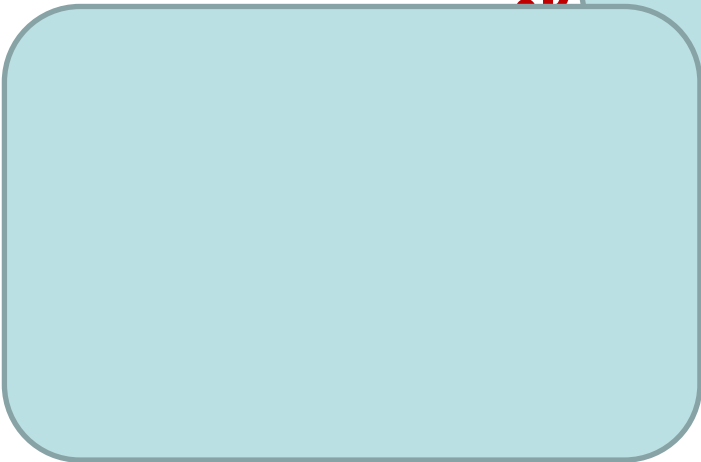
американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.



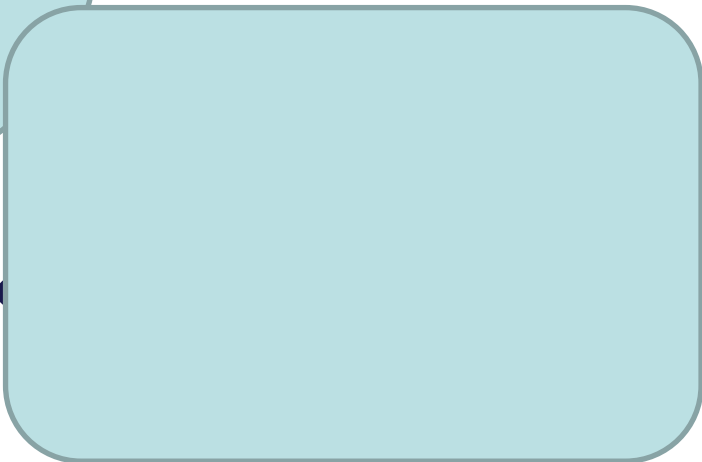
нирование
из ситуации
новка целе



- По
- О



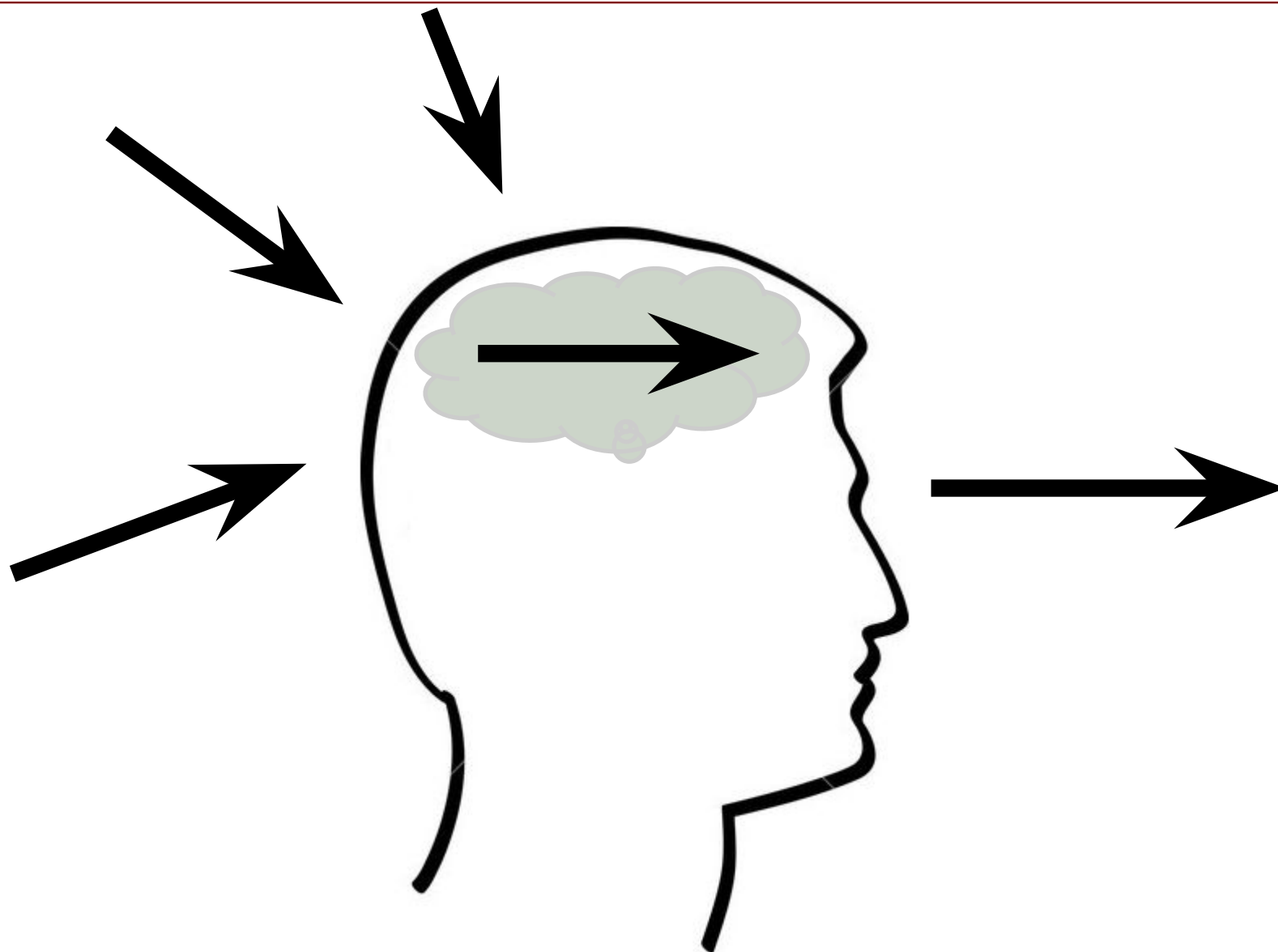
Важно!
ация
ционное руко
ирование



Ресурсы менеджера



Планирование



Планирование

Планирование, ЧТО ЭТО???

Оптимальное

распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.



Планирование

Виды планирования

1. **Долгосрочное** – план работы на год
2. **Среднесрочное** – план работы на месяц/квартал
3. **Краткосрочное** – план работы на день/неделю

Список дел в течение рабочего дня

№ пп	Дело	Срочно	Важно	Время на выполнение
1				
2				
3				

Планирование

Все действия
менеджеров разделяются на выполнение
2-ух типов задач



Активные



Реактивные

Планирование

АКТИВНЫЕ ЗАДАЧИ



Планирование

РЕАКТИВНЫЕ ЗАДАЧИ

Текущая отчетность

Клиенты (рутина)

Корреспонденция/теле
фон

Поездки и тд

Планирование

В жизни каждого из нас постоянно «преследует» масса дел различных по степени важности.

Что сделать в первую очередь, что оставить на потом и как сэкономить при этом драгоценное время?

Расстановка приоритетов

1. Составить список дел
2. Определить статус дел
3. Расставить приоритеты
4. Распределить дела по окнам
5. Реагировать и планировать

СЕЙЧАС



ПОТОМ



Планирование

1. Составьте список своих дел

В течении **7 минут** напишите собственные рабочие дела на будущую неделю.



2. Активные или реактивные задачи

Определите принадлежность каждой к типу задач.

???

3. Расставьте приоритеты

**ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ В ПЕРВУЮ
ОЧЕРЕДЬ?**

Планирование

4. Определите



СРОЧ
НО



ВАЖН
О

Планирование

4. Определите

Матрица планирования Эйзенхауэра

Срочно

Не срочно

Важно

Не важно

Планирование

4. Определите

Матрица планирования Эйзенхауэра

Срочно

Не срочно

Важно

I Срочно и Важно:

- Управление кризисами
- Критические ситуации
- Неотложные проблемы
- Использование внезапных возможностей
- Проекты с жесткими сроками реализации

II Важно, но не срочно:

- Анализ, планирование, оценка.
- Восстановление сил, отдых
- Поиск новых возможностей, идей.
- Обучение и развитие
- Выстраивание взаимоотношений с партнерами.

Не важно

III Срочно но не важно:

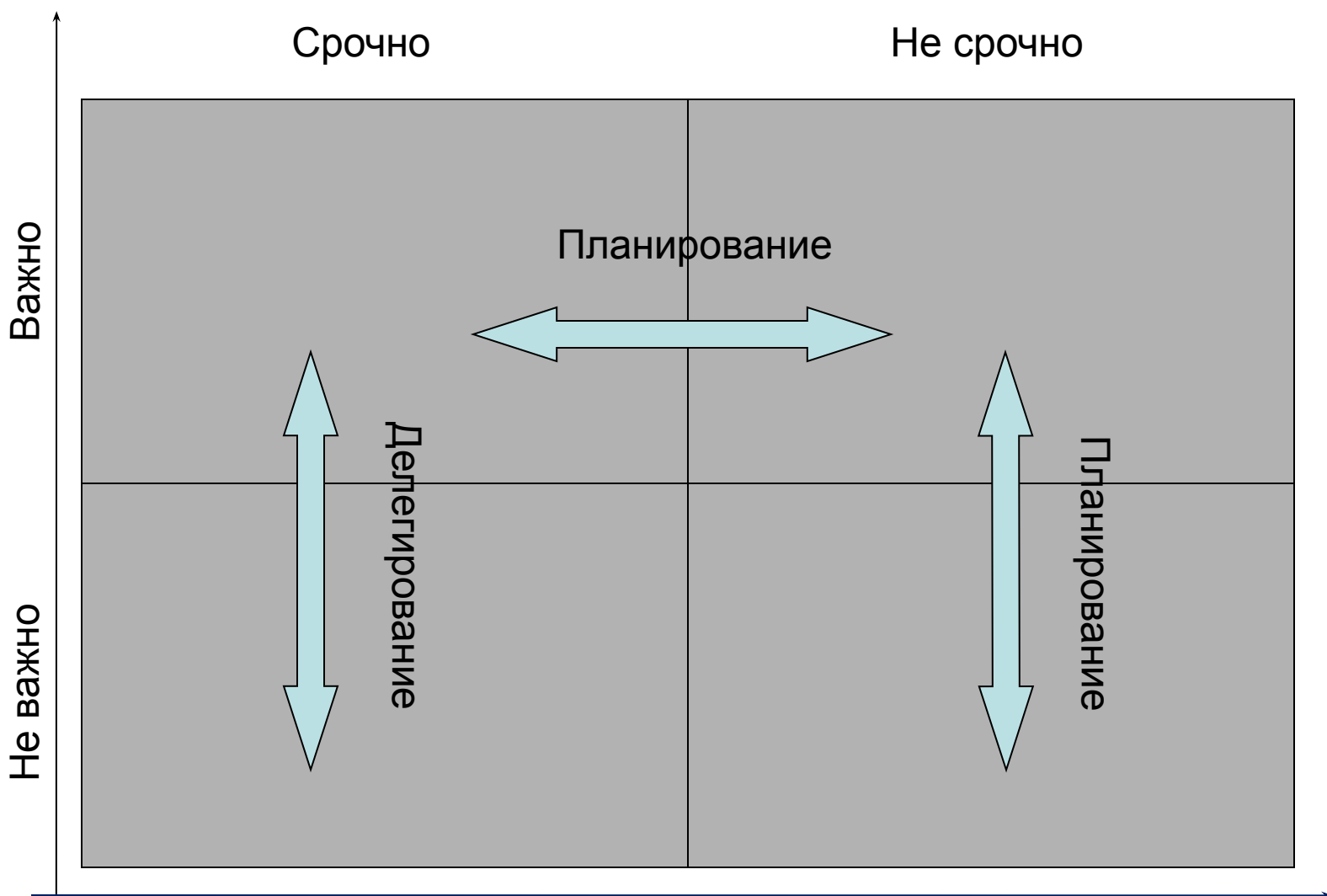
- Мелочи, отнимающие время.
- Неэффективный отдых
- Случайные звонки
- Прочтение ненужной почты
- Убивание времени в различных формах.

IV Не Срочно и не важно:

- Отвлечение от приоритетных задач.
- Ответы на звонки, письма, вопросы.
- Некоторые встречи.
- Необязательные совещания
- Подходящие дела со сроками

Планирование

Матрица планирования Эйзенхауэра



Планирование

4. Определите

Матрица планирования Эйзенхауэра

Срочно

Не срочно

Важно

Не важно

<p>I Результаты:</p> <p>Стресс Самосожжение Управление в условиях кризиса «Постоянный бой»</p>	<p>II Результаты:</p> <p>Видение, перспектива. Дисциплинированность. Контроль. Малое количество кризисных ситуаций</p>
<p>III Результаты:</p> <p>Концентрация на краткосрочных делах Представление о бессмысленности целей и планов Ощущение себя жертвой Репутация «хамелеона»</p>	<p>IV Результаты:</p> <p>Полная безответственность. Увольнение с работы Зависимость в основных вопросах от других лиц</p>

Планирование

4. Определите

Матрица планирования Эйзенхауэра

Срочно

Не срочно

Важно



Не важно



5. Реагируйте и планируйте

- ВАЖНО + СРОЧНО

Сделайте сразу - уделите достаточно времени

- СРОЧНО + НЕВАЖНО

Сделайте сразу - не тратьте много времени

Что действительно ВАЖНО?

Активная задача

Обучение

Люди

Вопросы рынка

Планирование

УПРАЖНЕНИЕ

АНАЛИЗ ДНЯ

- Реактивные задачи

Сообщения, Проблемы, Поездки и т.д..

- Активные задачи

Работа в поле, Обучение, и т.д.

В течении **5 минут**

Возьмите списки Ваших дел на будущую неделю.

Запишите напротив каждой из них критерии срочности и важности

в соответствии с «Окном Эйзенхауэра»

Планирование

*статочнь
всем врем
есть*

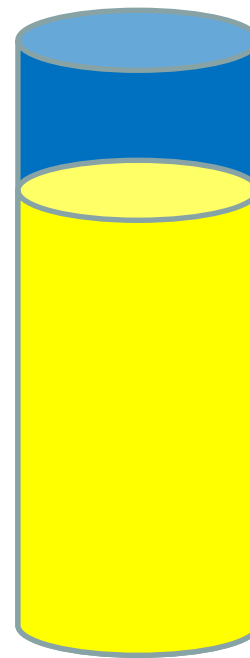
Правило (20/80):
Концентрация на 20% самых важных дел - гарантирует 80% успеха!



20%



80%



При планировании работы вы всегда должны:

- 1) Сначала сортировать задачи по срочности и важности исполнения;
- 2) Определить, сколько времени они займут;
- 3) Потом выполнить срочные и важные задачи;
- 4) Срочные, но не важные задачи перепоручить/делегировать другим;
- 5) Определить кому – своим сотрудникам или коллегам, их поручить, и поставить им эти задачи;
- 6) Отказаться от выполнения не срочных и не важных задач, не тратить на них время.

Традиционные инструменты планирования

- Все виды ежедневников
- Настольные и настенные календари-планировщики
- План-отчет менеджера

Электронные средства

- Microsoft Outlook
- Мобильный телефон
- Электронные планировщики

Время на планирование

- 4 часа на планирование задач месяца
- 2 часа на планирование недели
- 20 минут на планирование рабочего дня



Постановка целей



Эффективная постановка задачи

Эффективность

способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий.



Эффективная постановка задачи

**Если вы руководите людьми, значит,
вы ставите им задачи**

**Что бы быть хорошим руководителем надо
уметь ставить задачи правильно.**



Пять шагов эффективной постановки задачи

МОТИВАЦИЯ подчиненного к выполнению:

«Тебе значительно легче будет работать».

«Твои достигнутые цели – это твои деньги в будущем».

«Решение этой проблемы, позволит достигнуть новых высот в профессиональном плане».



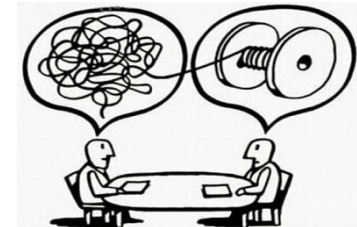
Планирование

Эффективная постановка задачи

1. Передать информацию о предстоящем задании



2. Запросить обратную связь – убедиться в 100% понимании поставленной цели.



3. Увеличить значимость и передать ответственность за результат.



4. Сообщить о процессе контроля, промежуточные точки, конечные сроки.



5. Профилактика рисков, трудностей. Подготовка плана «Б»



Планирование

Эффективная постановка задачи

1. Передать информацию о предстоящем задании



задании

Передать информацию
кратко, без деталей.

SMART

1. Передать информацию о предстоящем задании

Передать информацию кратко, без деталей.

Для подчиненных с большим, успешным опытом работы и решении проблем...

Для подчиненных способных самостоятельно структурировать свою работу...

Для подчиненных с ярко выраженной мотивацией к самостоятельному развитию...

1. Передать информацию о предстоящем задании

S	(Specific)	Конкретной
	—	
M	(Measurable)	Измеримой
	—	
A	(Agreed)	Согласованной
	—	
R	(Realistic)	Реалистичной
	—	
T	(Time bound)	Определенной во времени.

Эффективная постановка задачи

2. Запросить обратную связь – убедиться в 100% понимании поставленной цели.

Обязательно проверить, насколько задание понятно!!!

В зависимости от уровня развития подчиненного и важности задачи, можно применять разные методы для запроса ОС:

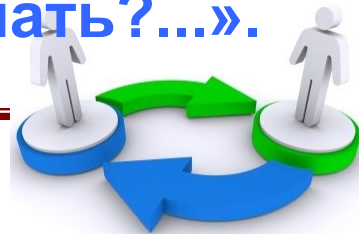
«Расскажи, что ты понял...»

«Расскажи, какая задачи стоит перед нами...»

«Расскажи, какие сложности ты видишь?...».

«С чего ты сейчас начнешь?...».

«Расскажи, пожалуйста, что ты будешь делать?...».



Эффективная постановка задачи

3. Увеличить значимость и передать ответственность за результат.

Задача предполагает ее выполнение.

А выполнение предполагает обязательства и ответственность.

А обязательства и ответственность необходимо передать.



3. Увеличить значимость и передать ответственность за результат.

Каким образом передать ответственность за результат:

- 1) «Справишься?».
- 2) «Это тебе по силам? Сможешь?».
- 3) «К какому сроку ты все сделаешь?».

Если подчиненным вам отвечает «*Постараюсь*», значит, он не берет на себя обязательств.

Можно ему парировать «*Постараешься или сделаешь?*».

4. Сообщить о процессе текущего и окончательного учета и контроля

Контроль мотивирует на выполнение.

- 1) «Один раз в неделю во вторник или в среду приходишь ко мне и рассказываешь, что уже сделано!».
- 2) «Тебя будет проверять Василий Сергеевич, к нему приходишь два раза в неделю и рассказываешь, а он комментирует».
- 3) «Смотри, я могу в любое время тебя проверить...»



Эффективная постановка задачи

5. Довести перечень мер, которые надо предпринять в случае выявления каких-либо отклонений от первоначального плана

- 1) «Если что-то действительно не получается, звони мне или подходи, будем обсуждать».
- 2) «Если поймешь, что не получится, обратись к Василию Сергеевичу».
- 3) «Что ты будешь делать, если возникнуть затруднения, при достижении цели».



Эффективная постановка задачи



Постановка цели



Результат

Упражнение «Постановка SMART- целей»

Поставьте цель на сегодня
используя схему

SMART



Работа в группах «Постановка SMART- целей»

1. Делимся на пары
2. Каждая пара получает своё задание поставить SMART-цели исполнителям
3. Каждая пара ставит SMART-цель – 2 минуты
4. Каждая пара приводит пример постановки цели по своему заданию

- Поставить задачу на день Торговому представителю по схеме SMART

Правильно поставленная задача – это тоже мотивация сотрудника

- Если сотрудник не понял задачу, это приводит к нежеланию её выполнять и, соответственно, к её невыполнению
- Поэтому, ставьте задачи, как можно конкретнее
- Помните, лишняя информация размывает задачу
- Ставьте задачи каждому сотруднику индивидуально, с учётом его профессиональных навыков и достижений
- Не ставьте задачи в сравнении с задачами других сотрудников
- Помните, все понимают по-разному, а вы должны быть уверены, что задачу поняли правильно

Для правильной постановки задачи

1. Определите задачи
2. Доведите их до каждого, кто задействован в их выполнении
3. Убедитесь в чётком понимании этих задач подчиненными, получите обратную связь одним из указанных способов:
 - попросите повторить сказанное
 - спросите, с чего начнёт выполнение
 - поинтересуйтесь, какие есть вопросы
 - оценить эмоциональную готовность выполнять задачу

Какие у вас есть вопросы по теме **«Планирование»** ?



Основные функции управления

• **Планирование**

- Анализ ситуации
- Постановка целей

• **Организация**

- Регламентирование
- Подбор персонала
- Обучение

• **Контроль**

- Оценка деятельности
- Обратная связь

• **Мотивация**

- Адаптация
- Ситуационное руководство
- Делегирование

Организация

- Регламентирование
- Подбор персонала
- Обучение

Руководитель

Организация работы

Организация работы состоит:

- ▣ **Создание структуры организации (набор команды)**
- ▣ **Регламентация деятельности – определение стандартов качества выполнения работы**
- ▣ **Обучение сотрудников, регламентам и стандартам, для достижения поставленных задач**
- ▣ **наличие коммуникации сотрудников организации:**
 - ✓ по горизонтали,
 - ✓ по вертикали,
 - ✓ между подразделениями компании и дистрибутора (например, отделом обучения, маркетинга, логистики, бухгалтерии, информационных технологий и т.д.)
 - ✓ внешними организациями или клиентами

Назначение регламентов работы

- Стандартизация деятельности – один из основных элементов подготовки и обучения торгового персонала компаний сектора FMCG
- Знания стандартов работы помогает ЭТП правильно действовать в стандартных рабочих ситуациях, что приводит к повышению производительности труда
- «Регламенты работы ЭТП» являются сводом требований к организации и выполнению работы, обязательным для исполнения каждым эксклюзивным торговым представителем
- «Регламенты работы ЭТП» – это единые и однозначно понимаемые критерии для ЭТП и СВ, используемые для организации работы и обучения ЭТП навыкам продаж и проведения оценочных тренингов

ОТБОР ПЕРСОНАЛА



Организация работы

Правильно организованный отбор - это

- Системный подход, облегчающий задачу сотруднику, который проводит отбор.
- Снижение вероятности ошибки при выборе кандидата.

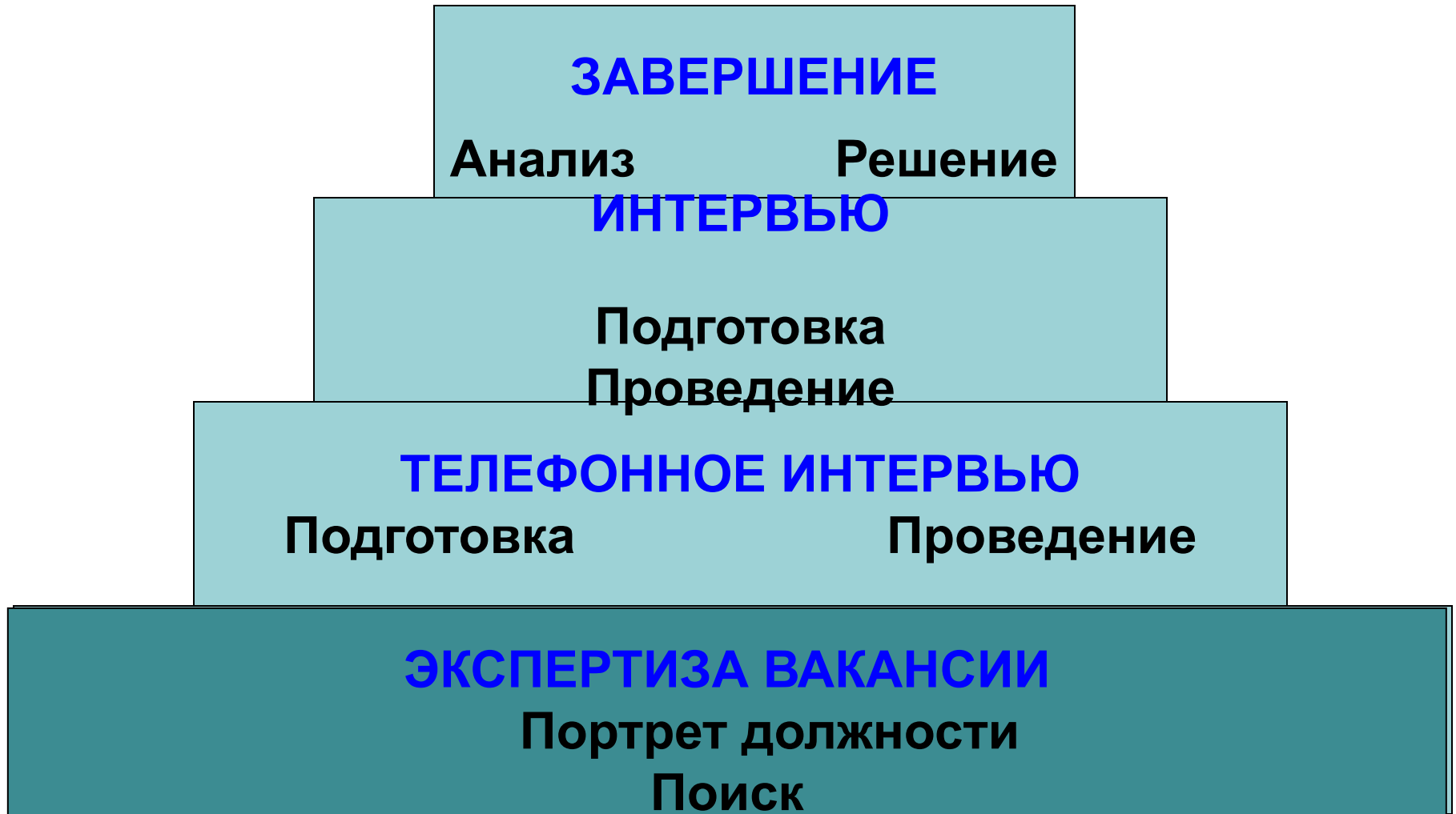
ВЫВОД:

«Правильный» человек на «правильном» месте будет работать долго, больше и эффективно, что ведет к снижению затрат, неизбежно возникающие при передаче дел, адаптации и обучении нового сотрудника



Организация работы

Этапы отбора персонала



Групповое упражнение

Портрет идеального Торгового представителя



1 Группа

Необходим Торговый
представитель за город.
С потенциалом 80%
неохваченных торговых
точек



2 Группа

Необходим Торговый
представитель в город.
С потенциалом 5%
неохваченных торговых
точек

10 МИНУТ

Отбор и найм персонала

ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ

Критерий	Обязательно	Желательно
Физические характеристики		
Пол		
Опыт работы		
Образование		
Отношение к воинской службе		
Здоровье		
Возраст		
Водительское удостоверение		
Семейное положение		
Проживание		

Отбор и найм персонала

ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ

Критерий	Обязательно	Желательно
Физические характеристики	Аккуратный внешний вид, опрятная одежда. Наличие всех видимых органов и отсутствие их повреждений, отсутствие кожных заболеваний, уродств, татуировок	Приятная внешность, деловой костюм
Пол	-	Мужской
Опыт работы	Опыт и наличие навыков общения	Опыт в продажах от 1 года
Образование	Среднее	Высшее
Отношение к воинской службе	Наличие приписного свидетельства или военного билета	Отслужил, наличие военного билета
Здоровье	В пределах допустимых норм для выполнения работы	Отменное
Возраст	До 35 лет	22-35
Водительское удостоверение	Категория В, стаж вождения от 1 года	Пробег от 10 тысяч км
Семейное положение	-	Наличие семьи
Проживание	Прописка и регистрация по месту проживания	Территориальная близость к месту работы (маршрутам и офису)

Отбор и найм персонала

Поиск достойных людей

Внешний набор

- обращение в компании по подбору персонала
- объявления в СМИ
- контакты со специализированными объединениями
- поиск в других компаниях
- интернет

Внутренний набор

- продвижение по службе
- перемещение (перестановка кадров)
- «сарафанное радио»
- база данных



Отбор и найм персонала

ПРОВЕРЯЕМ ИНФОРМАЦИЮ РЕЗЮМЕ:

Самая трудоемкая и затратная по времени операция в процессе подбора персонала – это первичный анализ резюме.

Нередко от этого зависит и скорость, и качество подбора специалиста.

Какое представление о человеке можно составить по его резюме?

- Четкость и логичность структуры может свидетельствовать о хороших аналитических навыках и способностях;
- Точное и последовательное описание функциональных обязанностей - о глубине и системности понимания предмета труда;
- Язык и стиль изложения информации поможет сформировать представление об общей культуре, умении письменно выражать мысли;
- Целостный анализ информации резюме дает возможность вдумчивому специалисту по персоналу понять личностные особенности человека, его отношение к себе и к работодателю, адекватность самооценки;
- Частота смены работы нередко свидетельствует о проблемах, связанных с социальной и профессиональной адаптацией. Но, не стоит сразу ставить на кандидате крест, не разобравшись досконально в причине частой смены и причинах увольнения;

Длительность периодов работы по специальности может быть фактором, свидетельствующим об устойчивости профессиональных навыков.

Отбор и найм персонала

ПРОВЕРЯЕМ ИНФОРМАЦИЮ РЕЗЮМЕ:

- соответствие информации в резюме требованиям, заявленным в должностной инструкции
- опыт работы в крупных, известных компаниях
- карьерный рост, увеличение ответственности
- «пробелы» в резюме
- профессиональные достижения
- период смены места работы или сферы деятельности
- соответствие ожиданий по зарплате
- удалённость проживания от места работы
- грамотность и хороший стиль резюме

Сбор и анализ резюме

Работа в группах «Анализ резюме»

1. Делимся на пары
2. Каждая пара получает одно настоящее резюме кандидата
3. Читаем текст резюме – 5 минут
4. Проводим обсуждение в паре, принимаем решение – 5 минут
5. Проводим презентации – 2 минуты – выступление
 - 1 минута – вопросы, ответы



Этапы отбора персонала

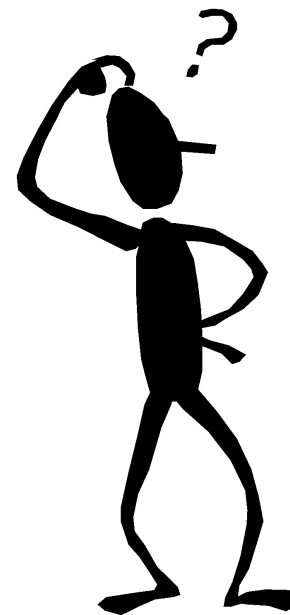


Цель:

- получить недостающую информацию от самого кандидата о нем и его профессиональном опыте
- определить реакции кандидата, составить впечатление о нем
- решить, стоит ли приглашать кандидата на предварительное интервью

Этапы телефонного интервью:

- Подготовка к телефонному интервью
- Представление
- Уточнение информации
- Назначение встречи или отказ от неё



Телефонное интервью

Правила проведения телефонного интервью:

1. Представьтесь, уточните, с кем вы разговариваете
2. Спросите, удобно ли кандидату говорить, и есть ли у него время
3. Спросите, рассматривает ли кандидат предложения о работе
4. Кратко расскажите о вакансии и спросите разрешение задавать вопросы
5. Уточните сведения о его профессиональных знаниях и опыте
6. Спросите о причинах поиска работы
7. Узнайте или подтвердите ожидания по зарплате
8. Примите решение о приглашении или отказе от интервью
9. Договоритесь с кандидатом о встрече или попрощайтесь с ним



Телефонное интервью

ФОРМУЛА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ПРИ ТЕЛЕФОННОМ ИНТЕРВЬЮ

1. Здравствуйте, меня зовут - *ваше имя без фамилии*.
2. Пригласите, пожалуйста, к телефону – *фамилия, имя кандидата*.
3. Я представляю компанию «Объединенные кондитеры».
4. Скажите, вы находитесь сейчас в поиске работы (рассматриваете ли предложения о работе)?

ВНИМАНИЕ!

Если кандидат ответил «Нет» на 4-й вопрос, извинитесь за беспокойство, попрощайтесь и прекратите разговор

5. Спросите, удобно ли вам сейчас говорить, есть несколько минут?

ВНИМАНИЕ!

Если кандидат ответил «Нет» на 5-й вопрос, извинитесь за беспокойство, спросите, когда удобно перезвонить, попрощайтесь и прекратите разговор



Телефонное интервью

6. Мы получили Ваше резюме. У меня есть несколько вопросов к вам, чтобы уточнить некоторые детали.
7. Задаем подготовленные вопросы, уточняем информацию, проверяем факты.
8. Принимаем решение о приглашении или отказе от интервью.

ФОРМУЛА ЗАВЕРШЕНИЯ ПРИ ТЕЛЕФОННОМ ИНТЕРВЬЮ

1. В случае, если вы приняли решение не приглашать кандидата:
«Спасибо за время, которое вы мне уделили. В случае необходимости мы Вам перезвоним. До свидания»
2. В случае приглашения на интервью:
«Спасибо за время, которое вы мне уделили и за ваши ответы. Приглашаю вас на встречу числа в часов. Запишите, пожалуйста, наш адрес, телефон. Возьмите с собой следующие документы – паспорт, военный билет или приписное свидетельство, водительское удостоверение. Записали? Спасибо. Ждем вас в указанное время. До свидания.»

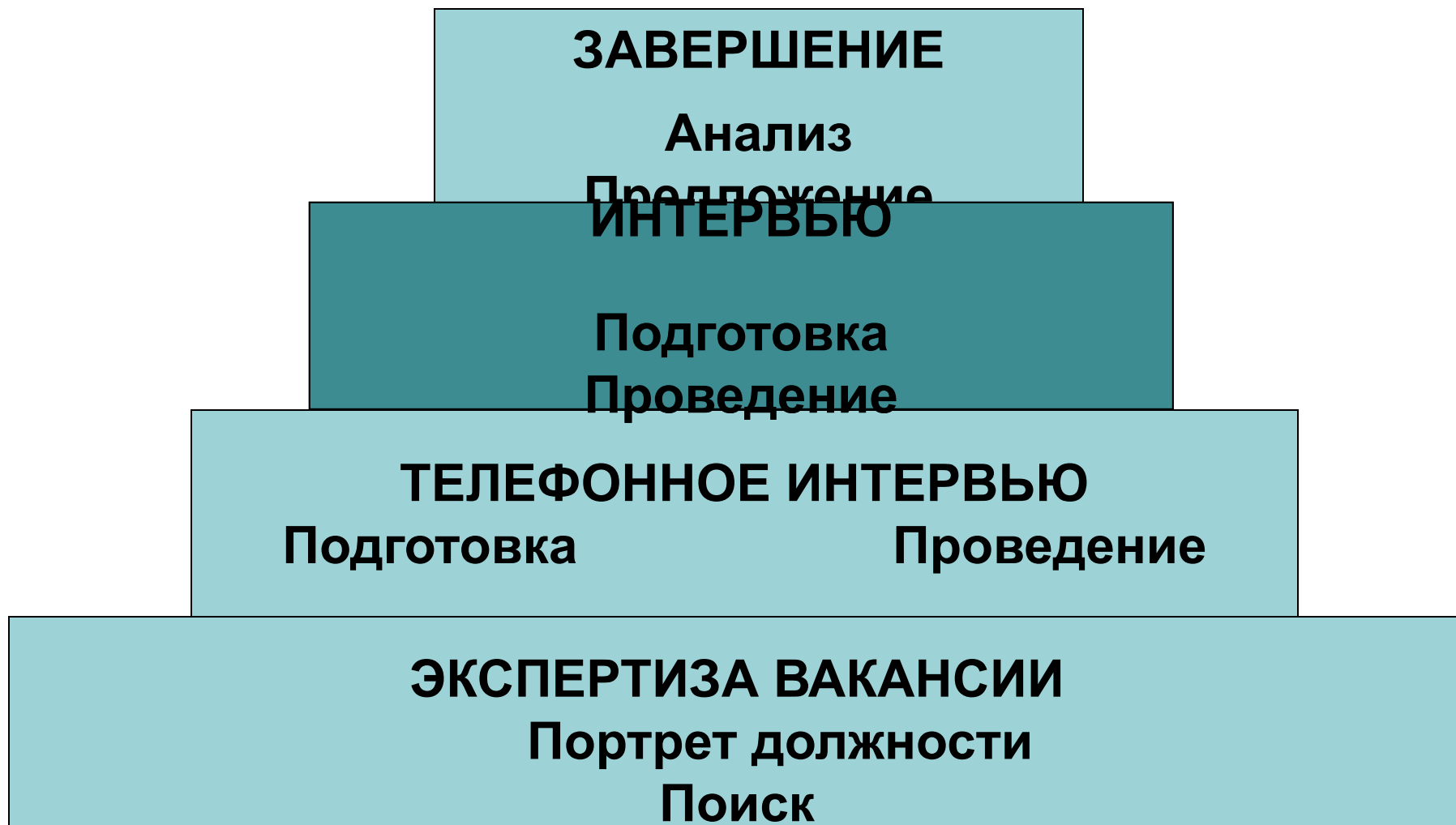


Упражнение «Телефонное интервью»

1. Игру проводит представитель пары, которая при анализе резюме определила, что с кандидатом надо провести телефонное интервью (вопросы уже должны быть составлены по итогам выполнения упражнения «Анализ резюме»)
2. Время на подготовку – 2 минуты
3. Проводим ролевую игру – 5 минут
4. Проводим обсуждение - 10 минут



Этапы отбора персонала



Формат проведения интервью



Структура проведения интервью



1 этап. Открытие интервью

Цель:

- Создать благоприятное впечатление о компании
- Проявить вежливость и уважение к кандидату
- Снять напряжение кандидата для получения достоверной информации
- Заинтересовать кандидата работой в нашей компании



ВВЕДЕНИЕ

ПЛАН ОТКРЫТИЯ ИНТЕРВЬЮ

1. Открытие

1. Поздороваться с кандидатом
2. Представить себя и коллег, назвать Компанию
3. Назвать этап собеседования и позицию, о которой идет речь
4. Поздравить кандидата с тем, что он прошел предыдущий этап отбора
5. Назвать цель встречи в зависимости от этапа интервью
6. Обозначить время проведения интервью
7. Сказать, что будете делать записи
8. Рассказать, как будет организован ваш разговор
9. Рассказать о Компании и вакансии ЭТП



Структура проведения интервью



ФОРМУЛА ОТКРЫТИЯ ИНТЕРВЬЮ

«Добрый день, меня зовут Александр. Это – мой коллега, Юрий. Мы представляем компанию «Объединенные кондитеры». Сегодня мы проведем с вами предварительное интервью на позицию торгового представителя. Поздравляем вас с успешным прохождением этапа отбора резюме. Сегодня мы хотим более детально ознакомиться с вашим профессиональным опытом, задать уточняющие вопросы. Наша встреча продлится 15-20 минут. Во время беседы мы будем делать пометки в своих записях. Пусть вас это не смущает, это – наша обычная практика. В начале нашей беседы мы будем задавать вам вопросы, а в конце интервью у вас будет возможность задать свои вопросы нам».



Структура проведения интервью

ВВЕДЕНИЕ

РАССКАЗ О КОМПАНИИ И ВАКАНСИИ

1.Открытие

- Холдинг «Объединенные кондитеры» – одно из крупнейших объединений в Европе. Среди фабрик Холдинга такие крупные московские предприятия как ОАО «РОТ ФРОНТ», ОАО «Красный Октябрь», ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский», а так же «Русский шоколад» и «Крекер»
- Ассортимент продукции, производимой предприятиями Холдинга «Объединенные кондитеры», охватывает весь спектр кондитерского рынка: шоколад, весовые конфеты, карамель, ирис, зефир, вафли, торты, мармелад и восточные сладости.
- Визитная карточка Холдинга «Объединенные кондитеры» – известные торговые марки: «Алёнка», «Бабаевский», «Вдохновение», «Коровка» и многие другие.
- Холдинг «Объединенные кондитеры» - это лидер кондитерского рынка России, 15 предприятий, специализирующихся на выпуске кондитерских изделий, 20 000 сотрудников, более 100 000 торговых точек по всей России, в которых продается продукция Холдинга
- Вакансия эксклюзивного торгового представителя открыта в связи с развитием продаж на нашей территории. В основные обязанности торгового представителя входит посещение торговых точек, выполнение планов по продажам продукции Компании, и проведение маркетинговых акций.



Структура проведения интервью



2 Этап. Получение информации

Цель:

- Получить представление о профессиональном опыте кандидата
- Проверить уровень знаний и владения навыками продаж
- Определить коммуникативные качества кандидата
- Выяснить его мотивацию к работе



Структура проведения интервью

Виды вопросов:

- вопросы, которые уточняют факты
- вопросы, позволяющие получить дополнительную информацию
- ситуационные вопросы



Закрытые вопросы

нужны для получения короткого ответа для подтверждения фактов

Открытые вопросы

- позволяют получать, уточнять, конкретизировать информацию, избегать догадок и предположений
- не предлагают человеку готового ответа, который можно выбрать;
- спасают от необходимости глубокого знания той темы, о которой идет речь



Структура проведения интервью



Примеры открытых вопросов:

- Как вы определяете, что добились в этом успеха?
- Почему вы считаете, что вы хороший торговый представитель?
- Как Вы принимаете решение, какое из предложений о работе выбрать?
- В каком коллективе вам нравится работать?
- Как Вы определяете, успешно ли Вы провели переговоры с клиентом?
- Вы успешно входите в новый коллектив? Почему Вы так считаете?
- Что для Вас важно в работе?
- Что вам нравится в работе торгового представителя?



Структура проведения интервью

Ситуационные вопросы

- проверяют конкретные навыки
- проверяют ценности и взгляды
- проверяют модели поведения и индивидуально-личностные качества



Пример ситуации (ориентация на результат)

Вы договорились о встрече с ЛПР, чтобы подписать договор о большой поставке продукции. Когда вы прибыли на встречу, вы обнаружили, что у вас нет с собой текста договора, и вы потеряли телефон. Ваши действия?

Пример ситуации (оценка мотивации)

Представьте, что Вам одновременно поступили два предложения от работодателей. Как Вы будете делать выбор?



Структура проведения интервью



3 Этап. Предоставление информации

Цель:

- Сформировать положительный имидж Компании
- Определить коммуникативные качества кандидата
- Выяснить его мотивацию к работе и сферы интересов
- Предоставить информацию кандидату, уместную на данном этапе отбора



Структура проведения интервью

4 этап. Завершение интервью



Цель:

- сообщить кандидату о том, когда он узнает о результатах данного этапа отбора
- договориться об удобном способе связи
- проводить кандидата

Формула завершения интервью:

«Время нашей встречи подошло к концу. Благодарим Вас за время, которое вы нам уделили и ваши ответы. Результаты нашей встречи Вы можете узнать ...

Напоминаем рынок труда – это тоже рынок, где существует конкуренция. В любом случае мы желаем вам успеха. До свидания».

ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ С КАНДИДАТОМ

- ✓ говорите дружелюбным тоном
- ✓ обращайтесь к кандидату только на «Вы»
- ✓ 80% времени говорит кандидат, 20% - интервьюер
- ✓ стройте интервью по принципу от общего к частному
- ✓ отмечайте и стимулируйте сотрудничество со стороны кандидата – благодарите его за искренность и открытость
- ✓ если кандидат не прав, не стоит активно возражать ему
- ✓ в ходе интервью не высказывайте своих оценок словам или действиям кандидата, но важно высказать одобрение, получив позитивную информацию
- ✓ уделяйте основное внимание опыту работы кандидата в последние 2 – 3 года
- ✓ задавайте трудные вопросы в позитивной манере
- ✓ используйте навыки активного слушания



НАВЫКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

1. Помощь и стимулирование продолжения рассказа
 - вербальное внимание: «да-да», «я вас слушаю», «продолжайте, пожалуйста», «так...»
 - невербальное внимание: зрительный контакт, кивки головой, поза внимательного слушателя
2. Уточнение смысла услышанного
 - «Что Вы имеете ввиду, говоря о...»
 - «Уточните, пожалуйста...»
3. Отражение услышанного (парафраз)
 - «Вы имеете ввиду, что...»
 - «Правильно ли я Вас понял...»
 - «Значит, Вы...»
4. Подведение итогов сказанного
 - «Таким образом, Вы ...»
 - «Словом, Вам пришлось...»
 - «Итак, подводя итог сказанному, Вы...»



Работа в группах «Этапы отбора персонала»

1. Делимся на три группы
2. Каждая группа получает свой этап интервью – Предварительное интервью, Деловая игра, Финальное интервью
3. Читаем Руководство по проведению интервью по заданной теме – 5 минут
4. Проводим обсуждение в группе и готовим план презентации – 5 минут
5. Оформляем презентацию на листах флип-чарта – 5 минут
3. Проводим презентации – 5 минут – выступление
 - 3 минуты – вопросы, ответы

1. Предварительное интервью
2. Деловая игра
3. Финальное интервью

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

1. Название этапа
2. Назначение этапа, основные цели
3. Время проведения этапа
4. Основные вопросы этапа
5. Особенности этапа

Предварительное интервью

Время на интервью - не менее 20 минут

Назначение -

- познакомиться с кандидатом и его профессиональным опытом, создать благоприятное впечатление о компании, заинтересовать кандидата работой в компании
- оценить внешний вид кандидата,
- проверить наличие и подлинность документов
- принять решение о переходе на следующий этап или отказе от следующих этапов интервью

Деловая игра

Время на интервью - 25 минут

Назначение -

- Проверка необходимых навыков для выполнения работы, наличие или отсутствие навыков продаж, (ролевые игры)
- Проверка ключевых компетенций(ситуационные вопросы): ориентацию на клиента и на достижение результата, на продажу

ОСОБЕННОСТИ ЭТАПА

- Во время проведения ролевой игры важно:
 - Четко обозначить условия
 - Не мешать и не помогать кандидату (как спросил, так и отвечаем)
 - Обязательно использовать простой отказ

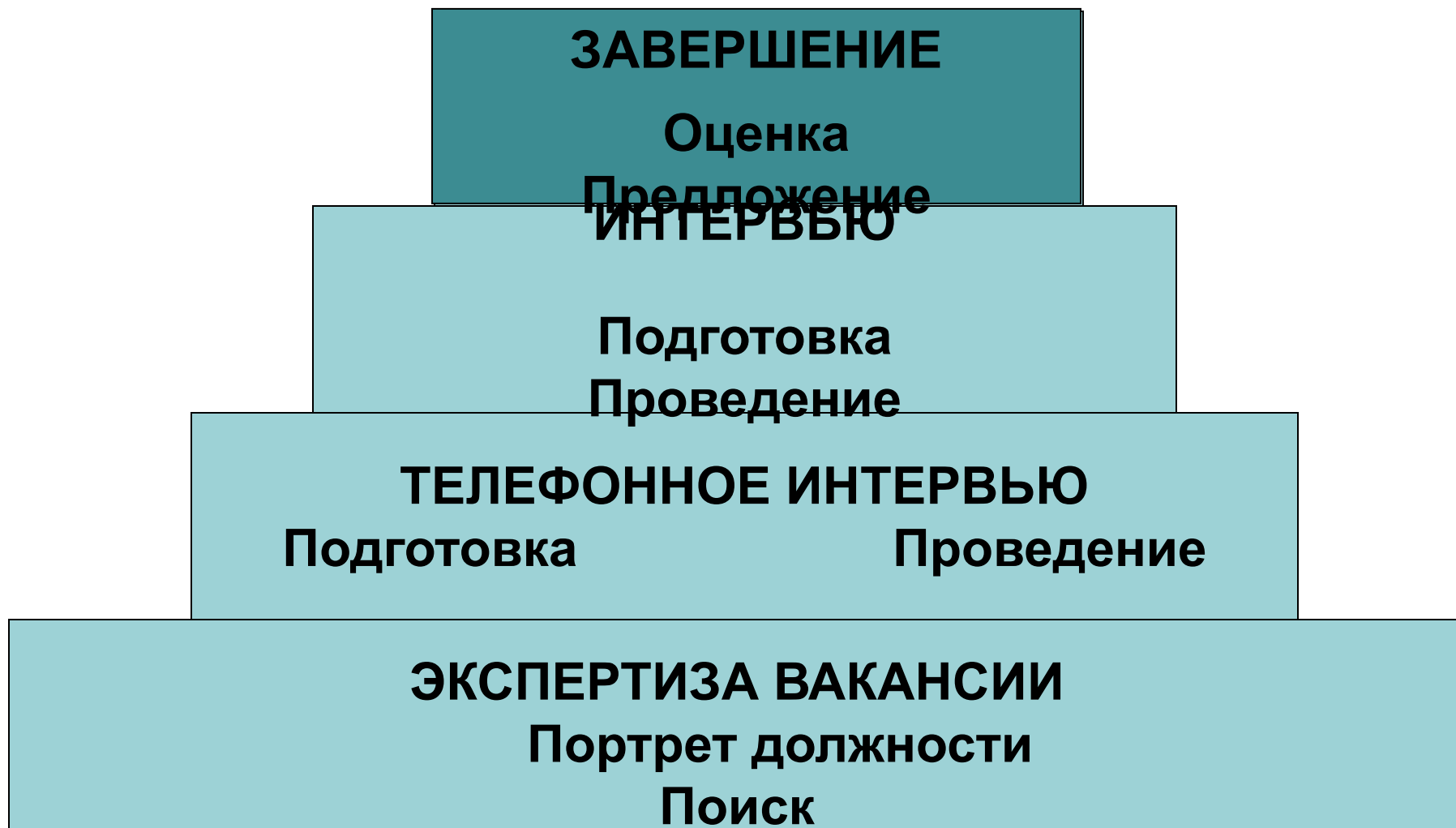
Финальное интервью

Время на интервью – 30-40 минут

Назначение –

- определить соответствие кандидата требованиям позиции: критериям, компетенциям и ценностям
- Выяснить ожидания и мотивацию кандидата
- Представить детальное описание позиции и требований
- Обсудить заработную плату и условия работы
- Выяснить, когда кандидат готов приступить к работе
- Принять решение о предложении или отказе кандидату

Этапы отбора персонала



Оценка кандидата

1. Просмотрите свои записи, сделанные во время интервью и оцените факты
2. **Соотнесите полученную информацию требованиями вакансии**
3. Определите примеры эффективного и неэффективного поведения на основе ситуационных задач
4. **Обсудите сомнительные моменты**
5. Примите решение о продолжении или отказе от дальнейших этапов отбора с данным кандидатом



Нет «плохих» и «хороших»
кандидатов!!!

Есть подходящие или
неподходящие для выполнения
данной работы

1 2 3 4 5 6 7 8 9

ФОРМУЛА ОТКАЗА КАНДИДАТУ

«По результатам наших встреч мы не готовы сейчас предложить вам позицию торгового представителя в нашей компании. В случае наличия вакансии, мы свяжемся с вами. До свидания».

ФОРМУЛА ПРЕДЛОЖЕНИЯ О РАБОТЕ

«Мы приняли решение сделать Вам предложения о работе эксклюзивным торговым представителем на следующих условиях:

- 1. Мы предлагаем вам трудоустройство в компании-дистрибуторе с оформлением трудового договора. Период испытательного срока составляет 3 месяца*
- 3. Ваша зарплата является постоянным фиксированным окладом в размере рублей до вычета налогов. Также вы сможете получать бонус, который выплачивается при выполнении ключевых задач. Размер максимального бонуса составляет ... рублей.*
- 4. Для торговых представителей у нас организовано обучение.*
- 5. Вы готовы принять наше предложение?*

СХЕМА ЭТАПОВ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1. Размещение объявления
2. Сбор и анализ резюме
3. Телефонное интервью
4. Предварительное интервью
5. Деловая игра
6. Финальное интервью
7. Предложение о работе

1 часть –

Открытие интервью

2 часть –

Получение информации

3 часть –

Предоставление информации

4 часть –

Завершение интервью

Пожалуйста представьтесь...
Меня зовут..., мы представляем...Сегодня состоится 1 этап ...
Мы поздравляем Вас с ...

Мотивация кандидата

Время встречи подошло к концу. Благодарим Вас за ответы. Результаты нашей встречи ...
Напоминаем рынок труда.. –До свидания.

Этапы отбора персонала

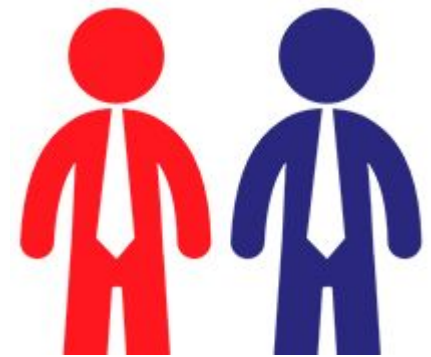
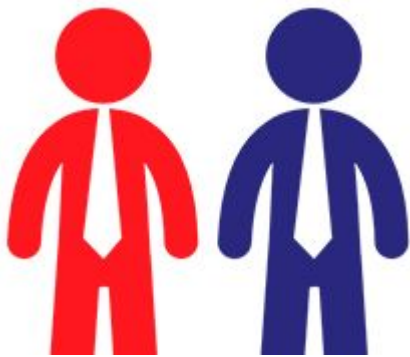
Ролевая игра

«Предварительное интервью»

1. Тренер приглашает трех участников-добровольцев - два участника на роли супервайзеров, которые проводят интервью, один участник выступает в роли ЭТП – 2 минуты
2. Тренер выдает участникам резюме кандидата и проводит с участниками инструктаж – 3 минуты
3. Участники готовятся к ролевой игре – 5 минут
4. Участники играют ролевую игру «Предварительное интервью», 15 минут
5. Все остальные участники оценивают игру супервайзеров по структуре проведения интервью, соблюдению правил поведения и правильности выполнения этапа «Предварительное интервью».
6. После игры проводим обсуждение – 10 минут.



***ПРИГЛАШАЕМ КАНДИДАТА НА
СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП ИНТЕРВЬЮ
ИЛИ НЕТ?***



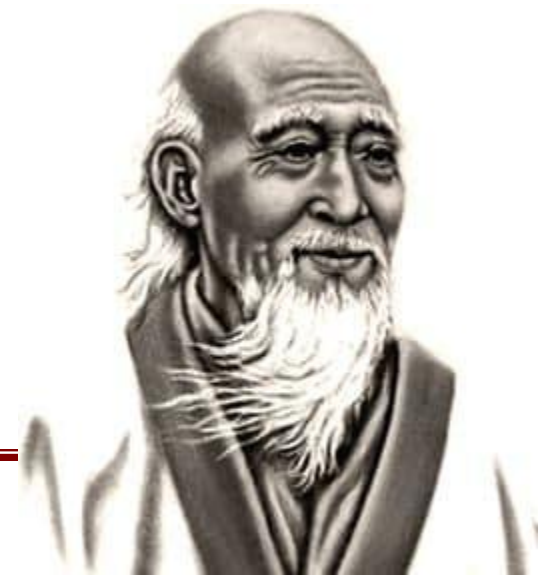
Какие у вас есть вопросы по теме
«Отбор персонала»?



Обучение

«Дайте человеку рыбу, и Вы накормите его на день.
Научите человека ловить рыбу, и Вы обеспечите его
пропитанием на всю жизнь»

Лао-Цзы



Виды обучения ЭТП

Полевое обучение

Полевое обучение
Оценочный тренинг
Полевой тренинг



Аудиторное обучение

Лекция
Презентация
Семинар
Тренинг

Взрослые учатся когда:

1. Взрослые самостоятельны и преследуют собственные цели.
2. Взрослые накопили основы жизненного опыта и знаний.
3. Взрослые сориентированы на достижение целей.
4. Взрослые требуют доказательств.
5. Взрослые практичны и усваивают в первую очередь те аспекты урока, которые полезны для их работы.
6. Взрослые требуют уважительного отношения.



Этапы полевого обучения

Работа в группах «Этапы полевого обучения»

1. Делимся на четыре группы
2. Каждая группа получает свой этап обучения –
 1. Инструктаж в начале рабочего дня
 2. Инструктаж перед посещением, Проведение посещения
 3. Обсуждение после посещения
 4. Обсуждение в конце рабочего дня
3. Проводим обсуждение в группе и готовим план презентации – 5 минут
4. Оформляем презентацию на листах флип-чарта – 5 минут
Проводим презентации – 5 минут – выступление
 - 5 минут – демонстрация в РИ
 - 3 минуты – вопросы, ответы

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

1. Назначение этапа, основные цели
 2. Время проведения этапа
 3. Шаги выполнения этапа
4. Демонстрация в ролевой игре



**Какие у вас есть вопросы по теме
«Обучение персонала»?**



НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ

2-й день



Основные функции управления

- **Планирование**

- Анализ ситуации
- Постановка целей

- **Организация**

- Регламентация
- Подбор персонала
- Обеспечение ресурсов

- **Контроль**

- Оценка результатов
- Обратная связь

- **Мотивация**

- Адаптация
- Ситуационное руководство
- Делегирование

Руководитель

Мотивация

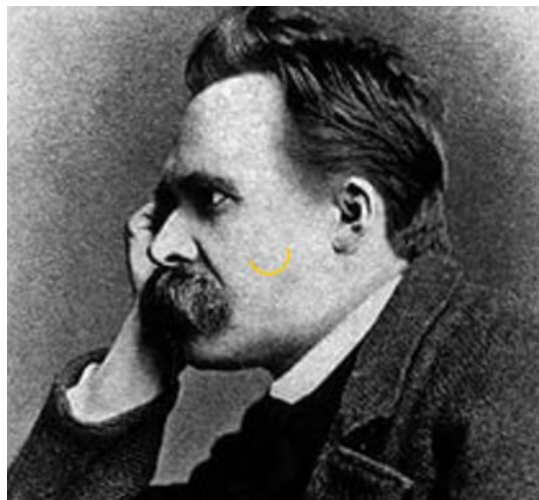
Адаптация

Ситуационное
руководство

Делегирование

*«Человек, понимающий «для чего», может
вынести любое «как»!»*

(Ф.Ницше)



Мотивация

«Если хочешь достичь
на своем корабле
Нового Света,
разбуди в своей команде
жажду дальних
странствий – и твоя
мечта сбудется».

Антуан де Сент Экзюпери



Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации

Какие основные факторы влияют на мотивацию?

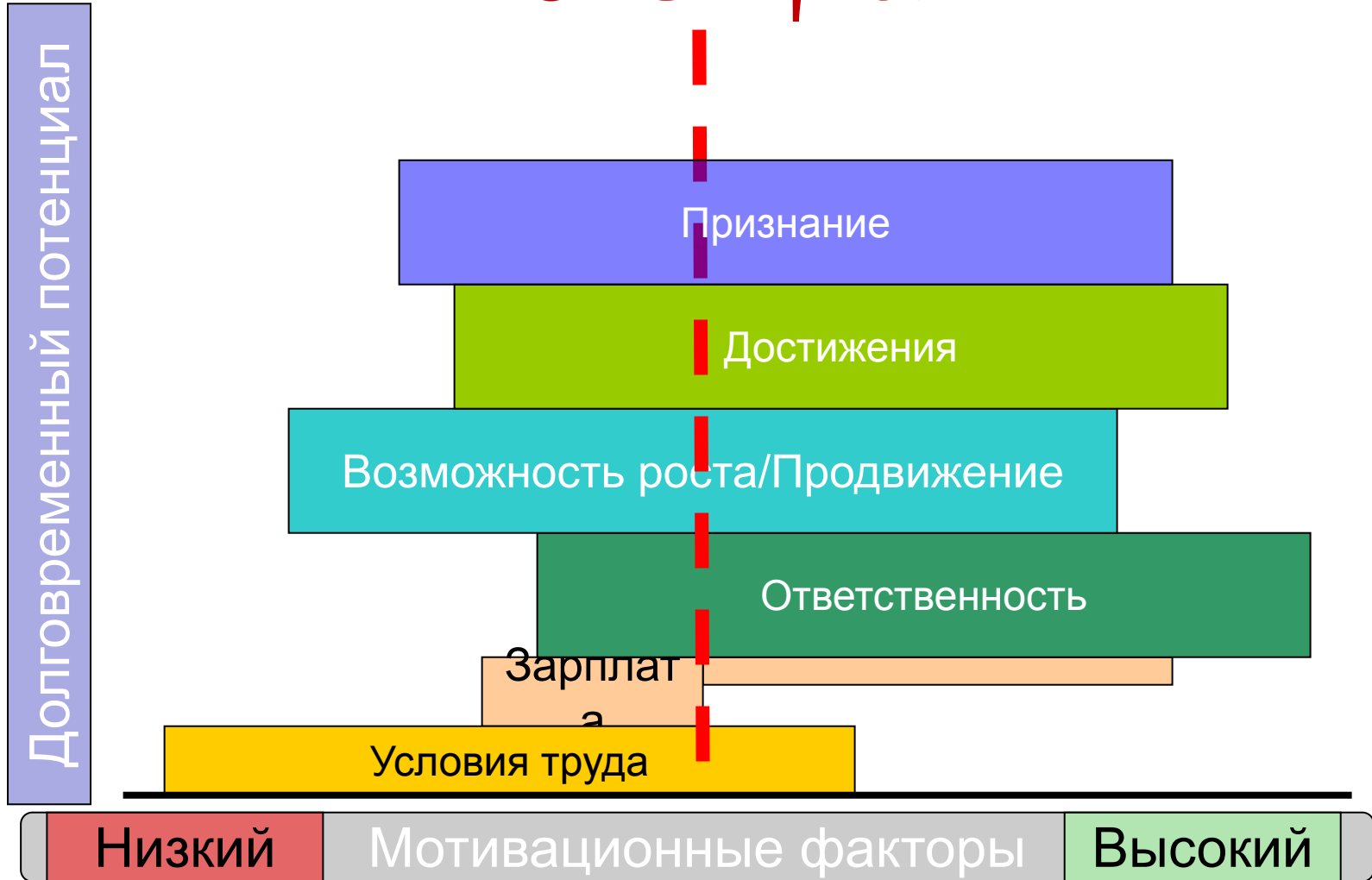


Пирамида Маслоу



Мотивационные Факторы

Потенциал



Мотивация

Виды:



Мотивация

Виды:



(интринсивная), связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.



(экстринсивная), не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.



поощрение сотрудника за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и прочие выплаты.

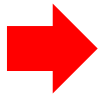


Мотивация

Виды:



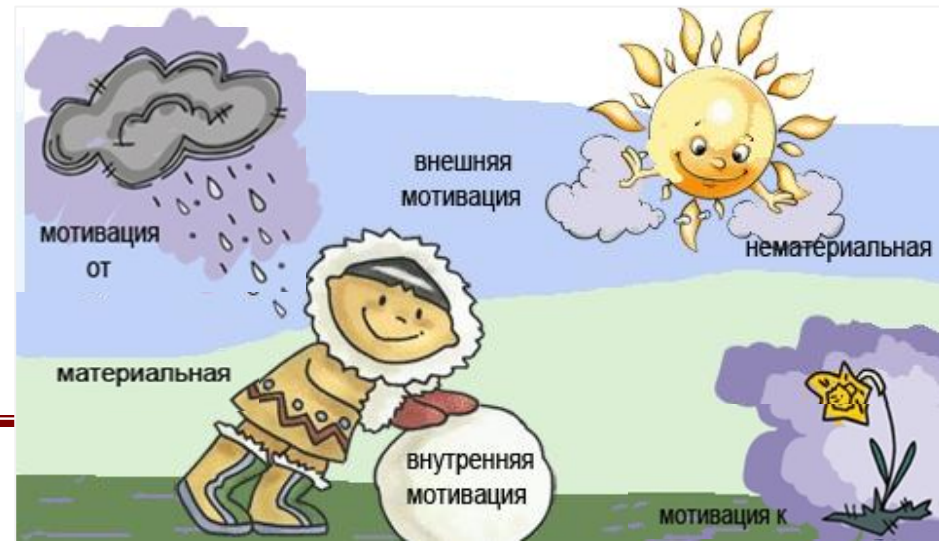
Отношение и поведение руководителя к деятельности своего подчиненного, оценка его деятельности, способ постановки задач.



Стремление достичь, желание обладать целью.

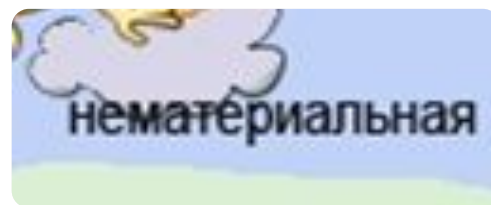
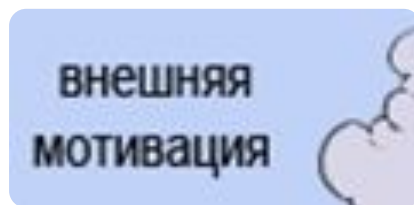


Исключительно денежные компенсации, которые выплачиваются наличным или безналичным расчетом.



ТОР МОТИВАЦИИ

Мотивации, на которые Вы как менеджер можете влиять, которые больше всего оказывают влияние на работника...



Мотивация из под палки:



Самый старый и распространённый, как считается самый эффективный метод «заставить работать».

НО – это заблуждение.

Ни кто не любит и не хочет, что бы его заставляли, на него орали и стучали по столу с диким видом неадекватного индивидуума.

**Такая мотивации убивает
мотивацию.**

Снижает эффективность работника.

**Показывает на слабость и не
состоятельность руководителя!!!**

Мотивация – способы распознать и использовать

Потребности	Описание	Удовлетворение
Надежность	<ul style="list-style-type: none"> ■ одевается чисто и аккуратно ■ любит вдаваться в подробности ■ нуждается в точных и ясных инструкциях ■ много работает ■ не любит изменений и неопределенности 	<ul style="list-style-type: none"> ■ возможность быстрого доступа к начальнику ■ краткосрочные цели и частая обратная связь ■ отзывы вселяющие поддержку, безопасность уверенность в будущем ■ точные инструкции – что делать
Чувство принадлежности	<ul style="list-style-type: none"> ■ предан членам команды ■ хочет быть популярным ■ подчеркивает принадлежность к каким-либо группам ■ получает удовольствие от игры команды 	<ul style="list-style-type: none"> ■ возможность взаимодействовать с командой во время работы ■ поддержка начальством устремлений команды ■ вознаграждения, подчеркивающие общие усилия
Статус	<ul style="list-style-type: none"> ■ любит и носит дорогую одежду ■ стремиться иметь символы положения, например дорогой мобильный телефон, украшение ■ любит дорогие машины ■ стремиться, чтобы о нем думали как о профессионале 	<ul style="list-style-type: none"> ■ титул ■ общение как с равным ■ общение как с профессионалом ■ пользование определенными привилегиями
Соперничество	<ul style="list-style-type: none"> ■ много работает, чтобы достичь цели ■ ревнив к соперникам ■ рискует, любит испытывать свои силы ■ плохо работает с командами, «индивидуалист» 	<ul style="list-style-type: none"> ■ сводные таблицы ■ новые сложные задачи ■ рекламируемые результаты ■ призы для «самых лучших»

Мотивация – способы распознать и использовать

Потребности	Описание	Удовлетворение
Признание	<ul style="list-style-type: none"> ■ любит быть в центре внимания ■ испытывает потребность и любит похвалу ■ обращает внимание на успехи ■ кичится наградами 	<ul style="list-style-type: none"> ■ краткосрочные цели и обратная связь ■ Похвала письменная и устная ■ опубликованные результаты и общественная похвала ■ призы
Власть	<ul style="list-style-type: none"> ■ любит принимать решения ■ любит организовывать других ■ четко мыслит и хорошо выражает свои идеи ■ проявляет инициативу 	<ul style="list-style-type: none"> ■ более широкие полномочия ■ возможность выбора методов для достижения определенных целей ■ делегирования большей части работы ■ обсуждение будущих перспектив
Независимость	<ul style="list-style-type: none"> ■ не любит ни начальников ни правила ■ решительный ■ с готовностью берет на себя ответственность ■ любит поступать по-своему 	<ul style="list-style-type: none"> ■ большая свобода при управлении работой, ее методами, скоростью выполнения работы ■ достижение целей при минимальном руководстве ■ управление по отклонениям, а не «мелочного контроля»
Достижения	<ul style="list-style-type: none"> ■ хочет учиться ■ не любит рутину ■ не всегда все заканчивает хорошо ■ приветствует перемены 	<ul style="list-style-type: none"> ■ возможность делать что-то новое ■ новые и интересные проекты ■ возможность профессионального роста

Мотивация

Признаки мотивации и демотивации сотрудников

Мотивированный сотрудник:

- ✓ чаще говорит о достижениях, чем о проблемах
- ✓ связывает свои интересы с интересами компании, отдела, «болеет за дело»
- ✓ Стремится к высокому качеству выполнения любой задачи
- ✓ Позитивно воспринимает идеи руководителя, лоялен к компании

Немотивированный сотрудник:

- ✓ Выполняет работу строго по должностной инструкции от «звонка до звонка», не стремится к качеству исполнения
- ✓ Не проявляет инициативы
- ✓ Критически воспринимает идеи и предложения руководства
- ✓ Постоянно находит причины – почему «это сделать невозможно»
- ✓ Часто отпрашивается – болеет
- ✓ Ищет другую работу

1. Мотивационные программы

- цели
- сроки
- условия
- поощрение

2. Командообразование

3. Мероприятия нематериальной мотивации

Мотивация

Факторы, удерживающие сотрудников	Факторы, влияющие на результативность сотрудников
Политика компании и ее подходы к управлению	Достижения
Устойчивость компании	Признание
Соблюдение правил техники безопасности и охраны труда	Работа как сфера профессионального интереса и развития
Зарплата	Ответственность
Межличностные отношения с руководителем	Постановка целей
Условия работы и сама работа	Продвижение

Адаптация нового сотрудника

- ❑ «План введения в должность нового ЭТП» - это подробное описание работы сотрудника и поэтапное его ознакомление с требованиями компании к качеству выполнения работы.
- ❑ Это индивидуальная работа супервайзера с новым сотрудником



Обучение и Развитие

□ подразумевают проведение регулярных тренингов как в аудитории (например «Навыки продаж»), так и на рабочем месте – Полевое обучение и Оценочный тренинг

□ Полевой Аудит, правильное обсуждение результатов самостоятельной работы ЭТП, также является инструментом мотивации



Формирование команды

- **рабочие планерки (утренние или вечерние собрания команды)**
 - **собрания и совещания команды**
- **мотивационные программы (соревнования) по выполнению ключевых показателей и развитию территории**
 - **совместные мероприятия с командой – спортивные, культурные, семейные**



Ситуационное руководство и делегирование - это

- ❑ **поручение, как приятных, так и трудных заданий**
- ❑ **развитие индивидуальных качеств через поощрение любого улучшения качества выполнения работы**
- ❑ **регулярная и своевременная обратная связь - оценка действий и качества выполнения работы**
- ❑ **ХВАЛИТЬ - ПРИ ВСЕХ, КРИТИКОВАТЬ - НАЕДИНЕ!**

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РУКОВОДСТВУ



**НЕТ БОЛЬШЕГО НЕРАВЕНСТВА, ЧЕМ РАВНОЕ
ОТНОШЕНИЕ К ЛЮДЯМ**

Тест «Стиль Руководства»

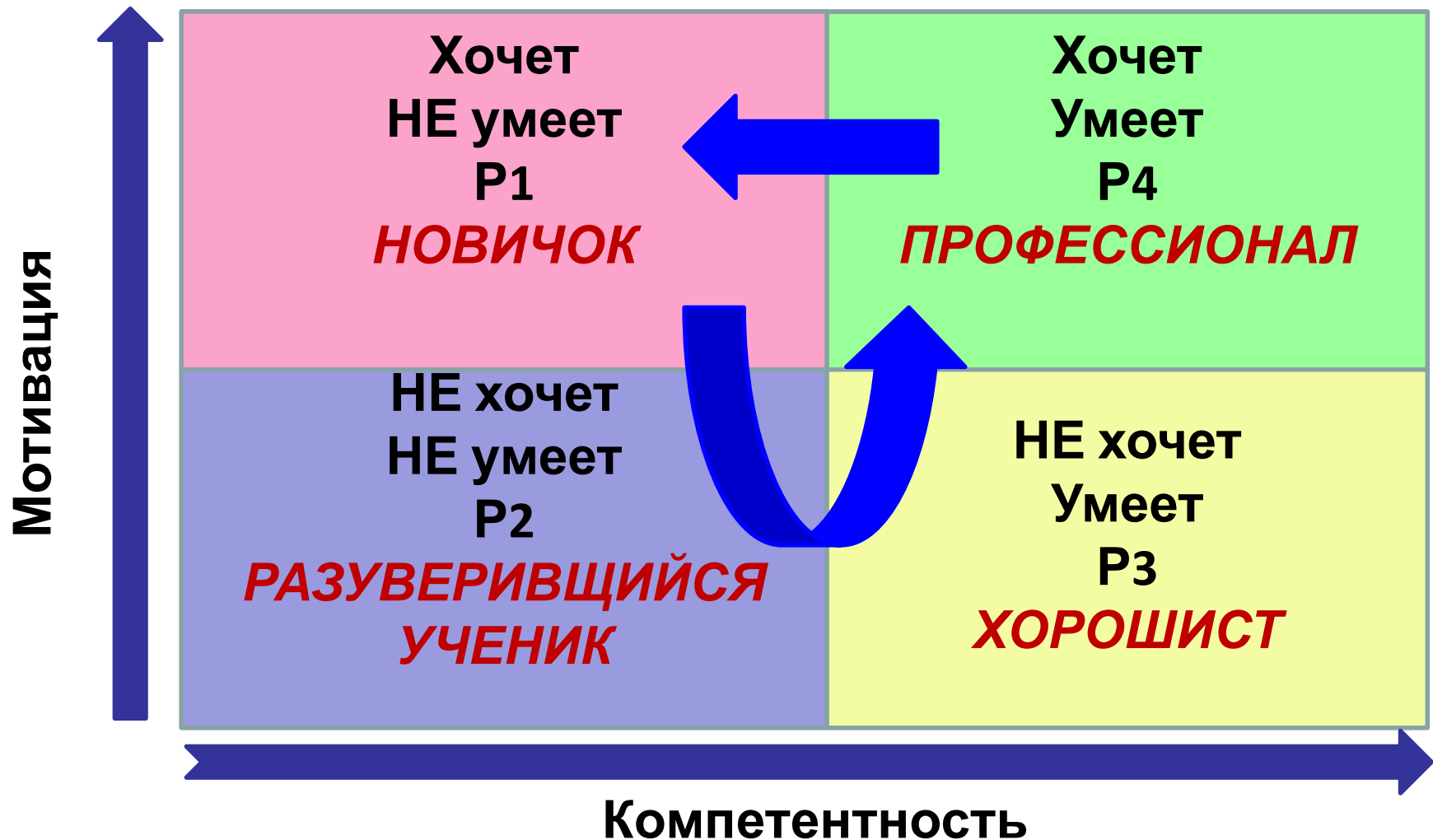
Test

Заполните тест, получите результат !

20 минут

Ситуационное руководство

Типы работников (квадрат развития)



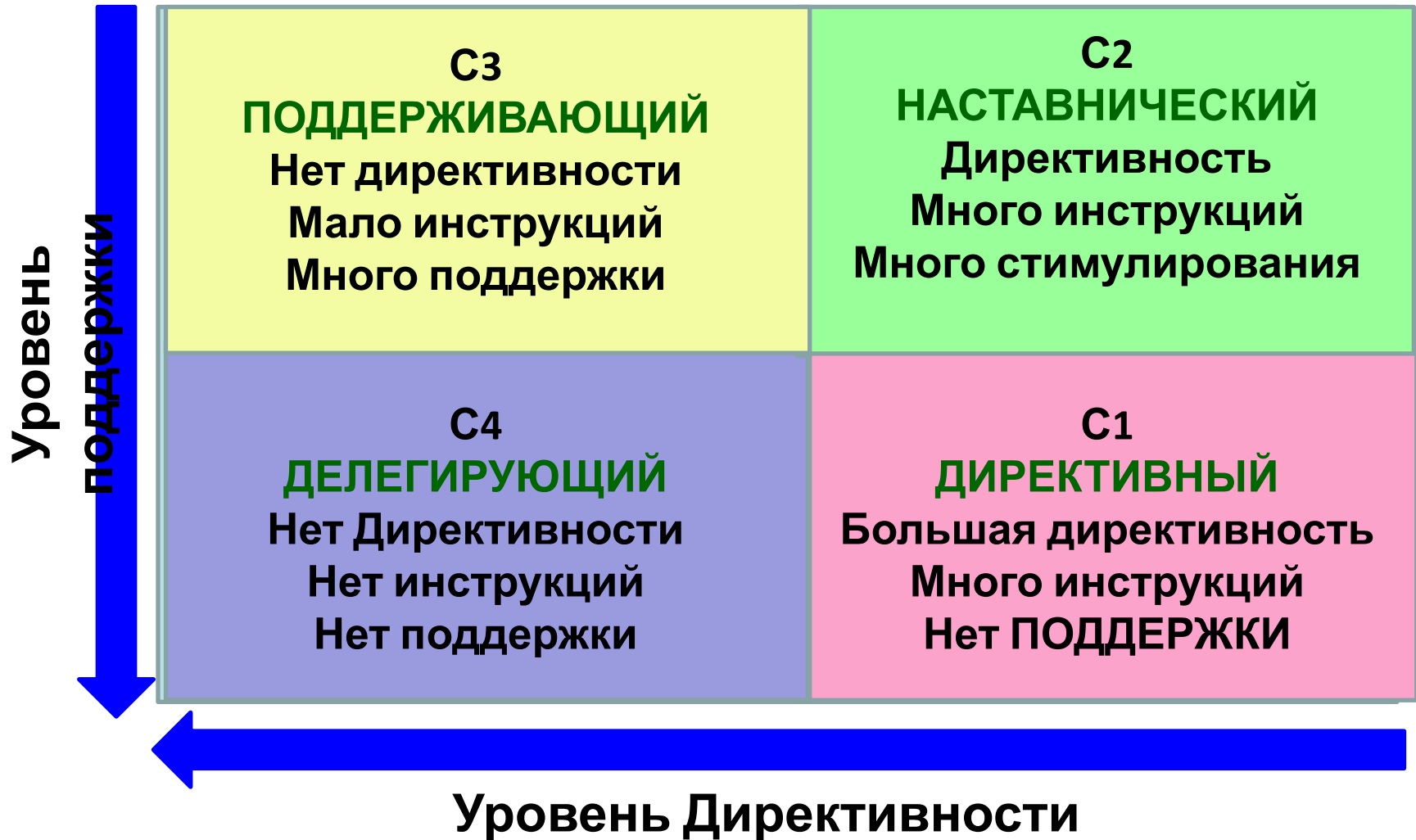
Ситуационное руководство

Уровни развития относительно задач



Компетентность растет не линейно, а меняется
в зависимости от мотивации

Стили управления



ТВОЙ СТИЛЬ:

- **Ведущий стиль** - это наиболее характерный для Вас стиль тактического руководства. 1 место.
- **Вспомогательные стили** - это варианты решения, к которым Вы обращаетесь, когда Ваш ведущий стиль явно не соответствует конкретной ситуации. 2 – 4 место.

Наибольшей гибкостью будет обладать тот руководитель, который использует весь диапазон стилей руководства.

Упражнение «**Типы работников**»

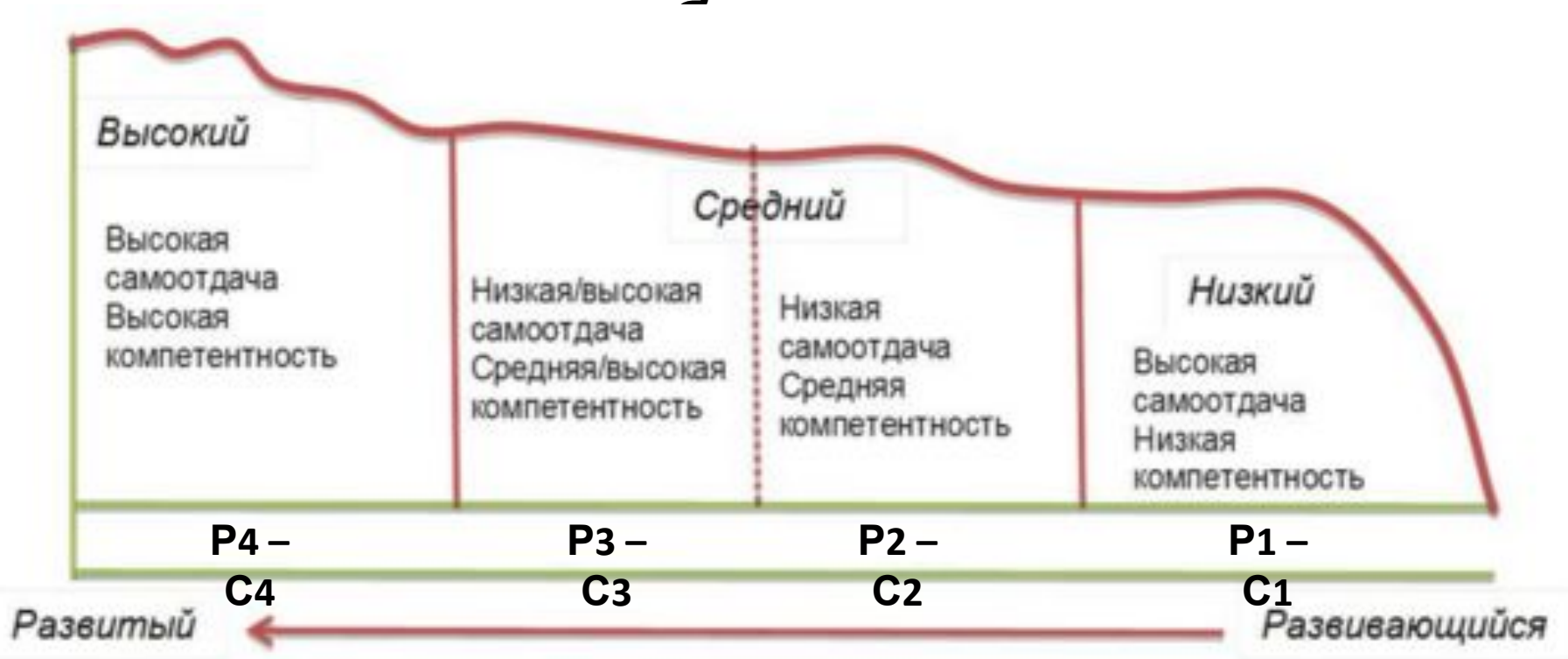
Работа в парах

- 1) Прочитать ситуацию (левая колонка)
- 2) Определить тип работника (записать в колонку)

Время на выполнение: 7 минут

Упражнение «Слепой - Поводырь»

Соответствие стиля руководства типу



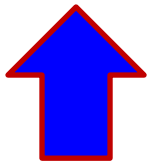
Ситуационное руководство



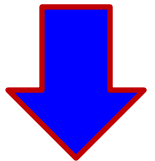
Определить: какой тип
работника в данном
ролике?

Что на это указывает ?

Мотивация



Компетентность



Новичок

Ситуационное руководство



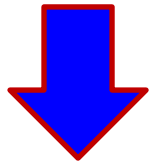
Определить: какой стиль руководства в данном ролике?

Что на это указывает ?

Директивность



Поддержка



Директивный

Стили управления

ИГРА



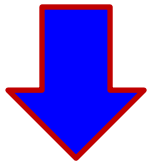
Ситуационное руководство



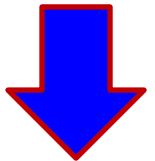
Определить: какой тип
работника в данном
ролике?

Что на это указывает ?

Мотивация



Компетентность



**Разуверившейся
ученик**

Ситуационное руководство



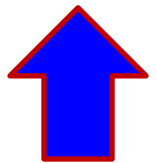
Определить: какой стиль
руководства в данном
ролике?

Что на это указывает ?

Директивность



Поддержка



Наставнический

Стили управления

ИГРА



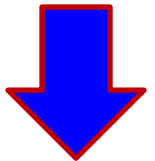
Ситуационное руководство



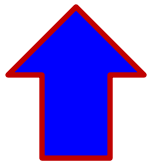
Определить: какой тип
работника в данном
ролике?

Что на это указывает ?

Мотивация



Компетентность



Хорошист

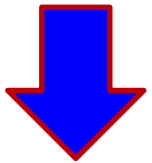
Ситуационное руководство



Определить: какой стиль руководства в данном ролике?

Что на это указывает ?

Директивность



Поддержка



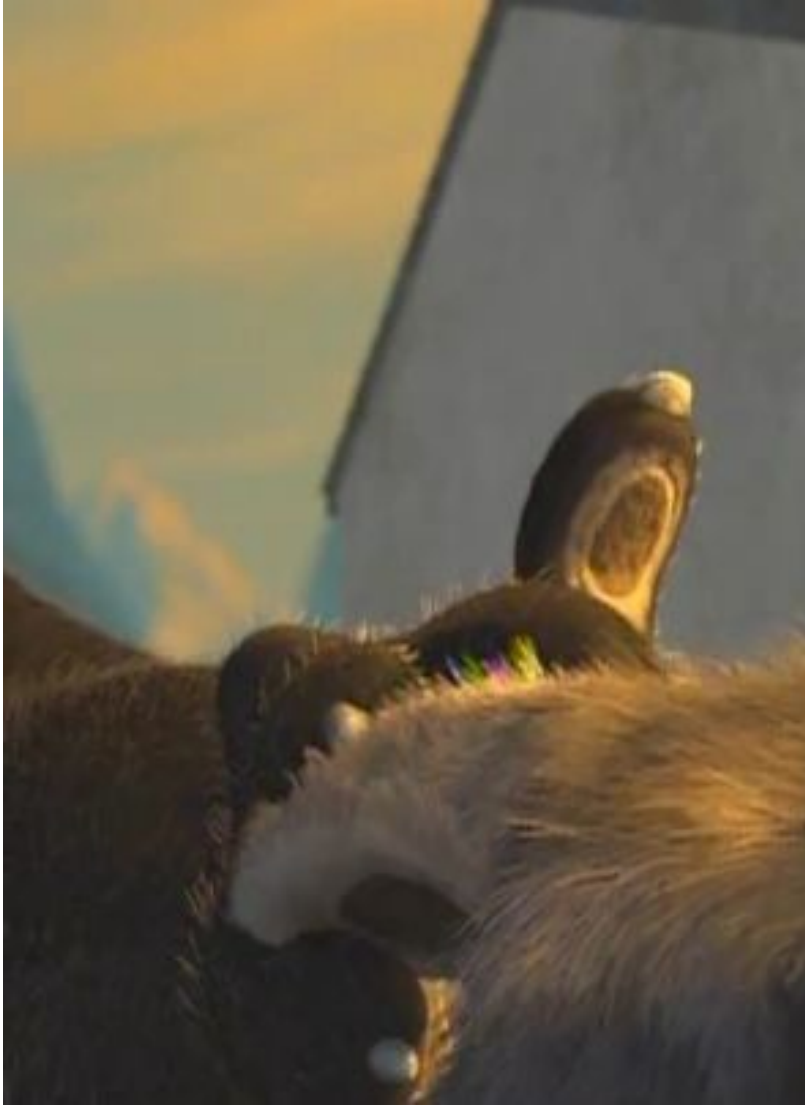
Поддерживающий

Стили управления

ИГРА



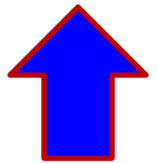
Ситуационное руководство



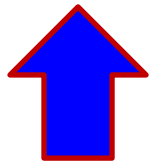
Определить: какой тип
работника в данном
ролике?

Что на это указывает ?

Мотивация



Компетентность



Профессионал

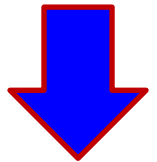
Ситуационное руководство



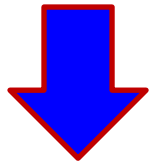
Определить: какой стиль руководства в данном ролике?

Что на это указывает ?

Директивность



Поддержка



Делегирующий

Стили управления

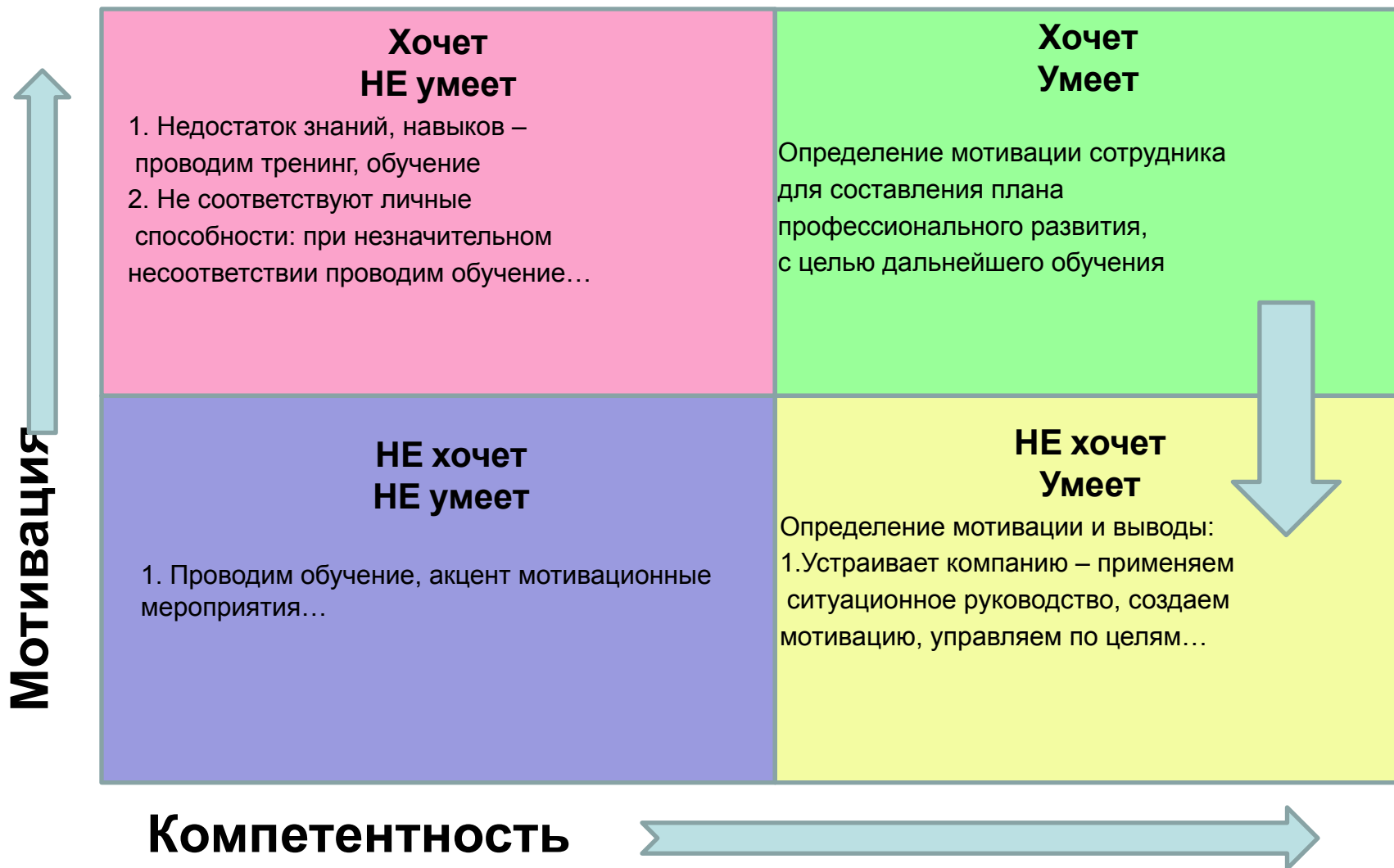
ИГРА



Индикаторы поведения



Действия руководителя



Стили управления

ИГРА: Групповая задача



Ситуационное руководство

Цель: Поставить задачу команде используя необходимый стиль управления.

Весна, солнышко пригревает и радует глаз, во круг все тает и продукты жизнедеятельности человека и животных выходят на поверхность. Подъезд к офису затруднен и опасен.

Вам как руководителю команды, необходимо поставить цель провести уборку территории силами своей команды, используя установленный стиль управления.

Упражнение «Соответствие стиля руководства и типа работника»

Работа в парах

- 1) Определить насколько стиль руководства соотносится с типом работника
- 2) К чему может привести не совпадение типа и стиля?

Время на выполнение: 5 минут

Ситуационное руководство

Матрица отношений «Сознательность-Компетентность»

<p>Несознательно - необученный</p> <p>Первые полгода работы</p> <p>1</p>	<p>Сознательно - необученный</p> <p>Год работы</p> <p>2</p>
<p>Несознательно - обученный</p> <p>Два года работы</p> <p>4</p>	<p>Сознательно - обученный</p> <p>Полтора года работы</p> <p>3</p>

Правила делегирования

- Что делегировать?
- Кому делегировать?
- Обсудить условия и ресурсы
- Определить необходимое обучение
- Определить точки промежуточного контроля.
- Информировать всех заинтересованных лиц.



Золотые правила делегирования

Делегировать важные задания самым надежным

Делегировать срочные задания самым опытным

Делегировать несрочные задания обучающимся

Делегировать неважные задания человеку, которого необходимо оценить



Что можно и нельзя делегировать

Можно делегировать

повседневные рутинные обязанности

сбор информации

будущие обязанности

Нельзя делегировать

доступ к конфиденциальной информации

личные поручения руководства

критику и наказание коллег

Какие у вас есть вопросы по теме
«Мотивация»?

Основные функции управления



"Доверяй, но проверяй"

***ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ВАЖНО НЕ ТО, ЧТО
ПРОИСХОДИТ В ЕГО ПРИСУТСТВИИ, А ТО, ЧТО
ПРОИСХОДИТ В ЕГО ОТСУТСТВИЕ***



Контроль



Контроль

это процесс, обеспечивающий достижение командой поставленных целей

Контроль и определение направления движения – это синонимы.

П. Друкер

Реализуя функцию контроля, супервайзер:

1. Устанавливает стандарты выполнения сотрудниками функций и задач
2. Измеряет достижение задач и сравнивает фактические результаты с ожидаемыми
3. Корректирует действия сотрудников, если результаты отличаются от установленных стандартов
4. Контролирует результаты, сроки, методы исполнения



Элементы контроля

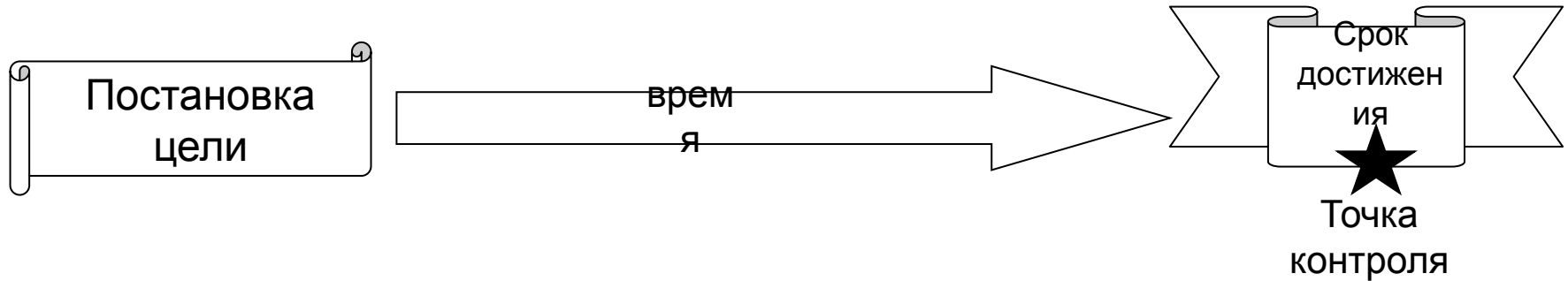
- ✓ Должностная инструкция
- ✓ Эффективные Стандарты работы
(как выполнять работу правильно)
- ✓ Процедуры компании и дистрибутора

Пункты контроля

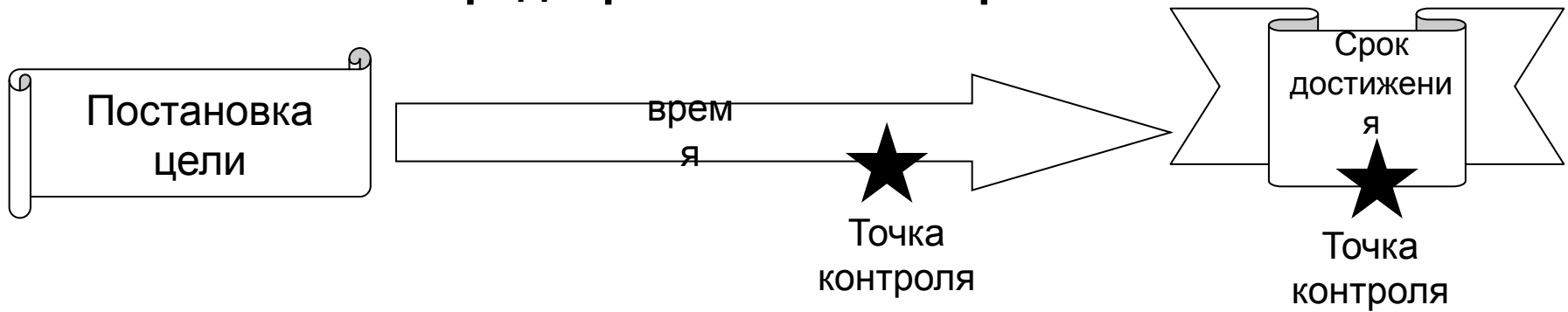
- ✓ Развитие системы отчетов
- ✓ Контроль владения навыками продаж
- ✓ Пересмотр и корректировка задач
- ✓ Организация выполнения работы:
 - проверка общей подготовки к работе,
внешнего вида,
 - подготовки к посещению,

Виды контроля

Контроль по результату



Предварительный контроль



Виды контроля

Контроль по ключевым областям



Промежуточный или Периодичный контроль



Выборочный контроль (полевой аудит)



Преимущества выборочный контроля

1. Получение неподготовленного результата (близкого к истинному)
2. Подконтрольность сотрудников, возможность «держать в тонусе»

Недостаток

1. Демотивация сотрудников, если подобный способ контроля воспринимается как недоверие

Система контроля

Способы контроля	Содержание контроля	Периодичность контроля
Анализ ежедневных отчетов о работе на маршруте, данных CRM и ГИС-мониторинга	Проверить выполнение: <ul style="list-style-type: none"> - количества посещений - специальных задач - объема продаж - развития АКБ 	Ежедневно
Проверка в офисе	<ul style="list-style-type: none"> - дебиторская задолженность - содержание папок ЭТП - внешний вид - подготовка к работе 	Ежедневно
«Полевой» аудит	Проверить выполнение: <ul style="list-style-type: none"> - количества посещений - специальных задач - объема продаж - развития АКБ - мерчендайзинга 	Аудит не менее одного раза в месяц для каждого ЭТП
Полевое обучение, оценочный тренинг	<ul style="list-style-type: none"> - владение навыками продаж - спецзадачи - мерчендайзинг - ценообразование 	ПО не менее одного раза в месяц для каждого ЭТП

Хороший парень?



Нет такой профессии!

Мероприятия, где происходит оценка деятельности:

- Результаты деятельности сотрудника
- Полевое обучение
- Полевой аудит
- Оценочный тренинг
- Оценочное интервью (аттестация)

Цель оценочных мероприятий

- Проверить соответствие выполняемой работы стандартам компании – выполнение бизнес-целей и компетентность сотрудника
- Оценить уровень подготовки
- Мотивация ЭТП

**Обратная связь –
предоставление прямой и понятной
информации о качестве выполнения
и эффективности работы**



Принципы эффективной обратной связи

Объективна

опирается на факты, а не домыслы

Конкретна

содержит описание конкретных фактов, а не обобщения типа «всегда», «никогда» и т.д.

Уместна

делается вовремя и при минимальном числе посторонних

Сбалансирована

состоит как из минусов, так и из плюсов

Конструктивна

содержит предложения по изменению данного поведения

Позитивная обратная связь

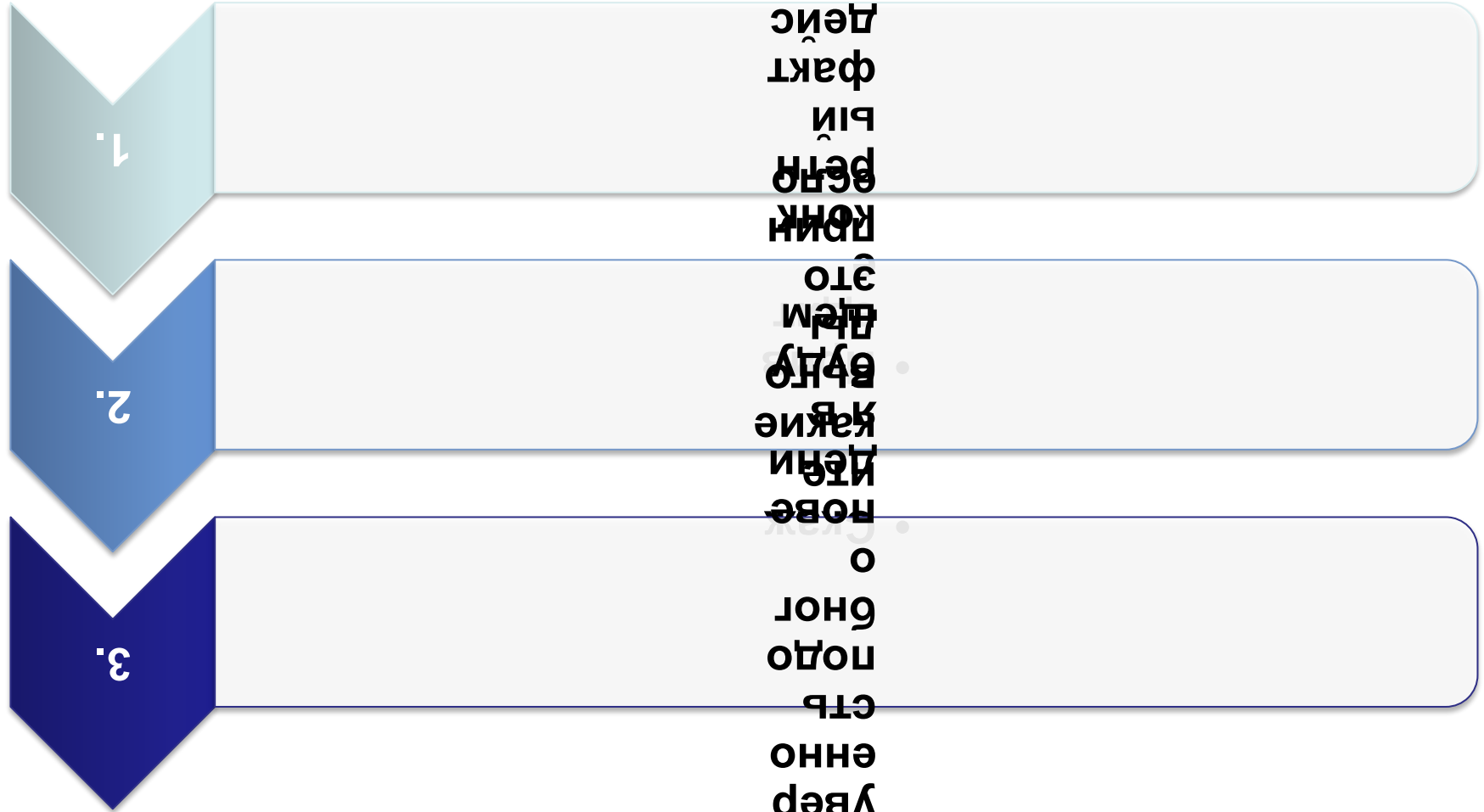
Когда?

Сотрудник соответствует\превышает
установленные стандарты

Впервые выполнил нормы

Демонстрирует прогресс

Алгоритм позитивной обратной связи



• Выр
азите
увер
енно
сть
подо
бног
о
нове
Дети
Какие
буду
дем
это
Кони
вен
ри
факт
дейс
твий
согр
как

Ситуация для предоставления позитивной обратной связи

ЭТП вашей команды вчера во время работы на маршруте сумел договориться с важным клиентом о расширении ассортимента и участии в проводимой акции по установке торгового оборудования на очень выгодных для компании условиях.

До этого случая он следовал только требованиям клиента и отгружал только тот продукт, который заказывал клиент.

ЭТП работает в компании полгода.

Конструктивная критика

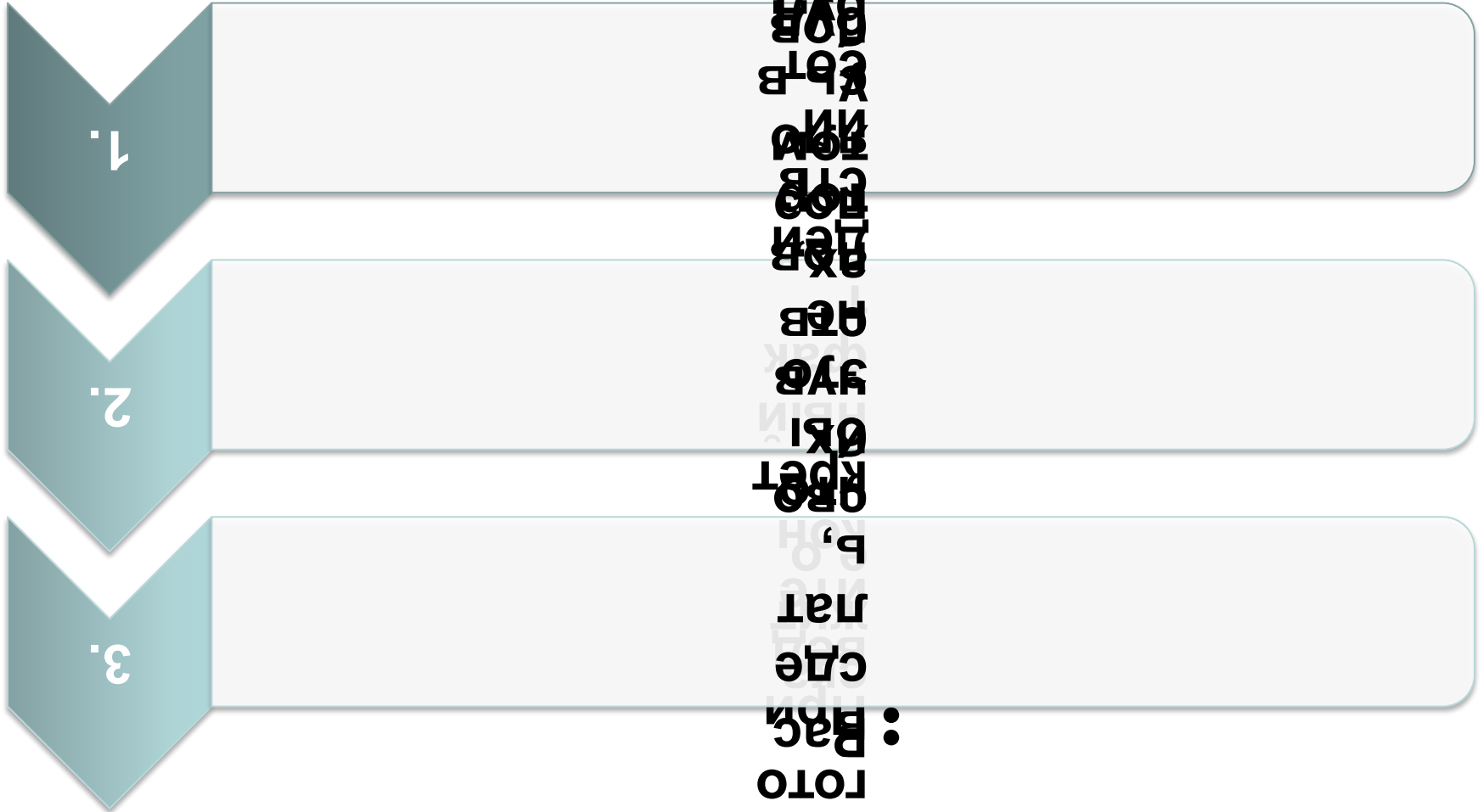
Когда?

Сотрудник осваивает новую процедуру/деятельность

Сотрудник сделал предложение, но внедрить его невозможно

Сотрудник совершил ошибку

Конструктивная критика



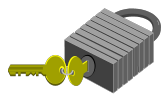
Ситуация для предоставления конструктивной критики

Сотрудник вашей команды опоздал на работу на 20 минут. Он не предупредил вас об этом по телефону. Это первое опоздание сотрудника за все время его работы в компании в течение полугода. Он показывает хорошие результаты работы, и у вас не было к нему замечаний. Вы закончили утреннее собрание с командой, на котором сотрудник был только на заключительной части.

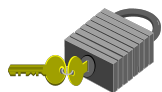
Сотрудник женат, у него есть трехлетний ребенок.

Какие у вас есть вопросы по теме
«Контроль»?

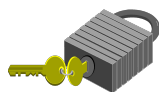
Ключевые условия успеха руководителя



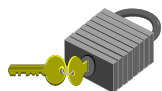
чёткое понимание задач, стоящих перед вами и вашей командой



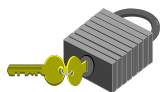
эффективная организация работы торговых представителей



наличие побудительных мотивов внутри команды, обеспечивающих выполнение задач



контроль и дисциплина в рамках организации



хорошо отлаженная двусторонняя связь

«Навыки управления»

Если хочешь вести –
умей следовать...



Конец первого дня!

Какие у вас есть вопросы по всем темам
тренинга
«Навыки управления»?

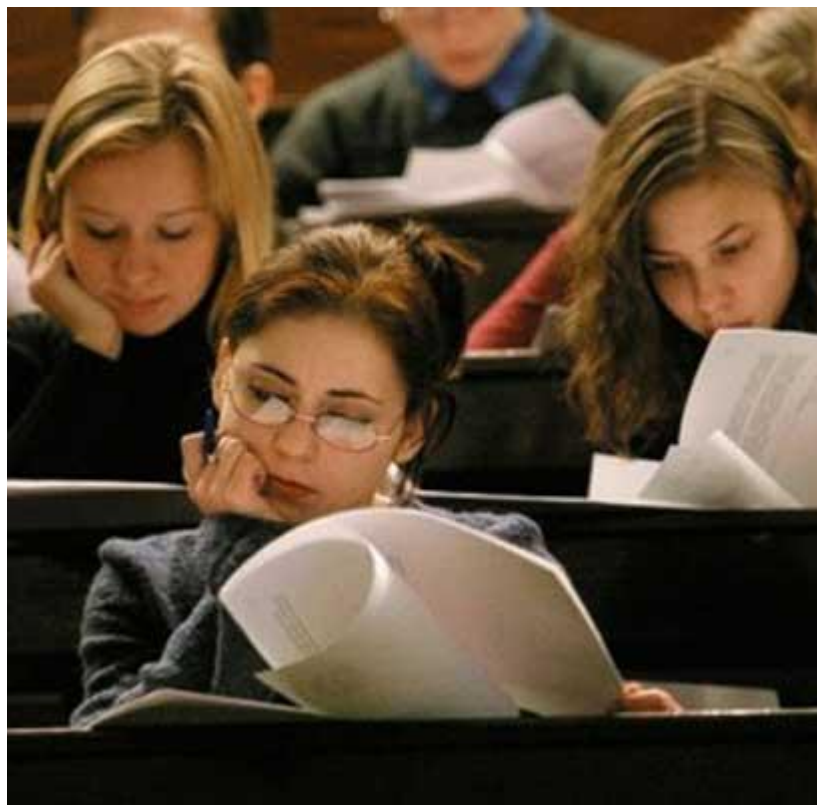
Р. Чалдини «Психология влияния»

С. Иванова «Как оценить человека за час»

Стивен Р. Кови «7 навыков высокоэффективных людей»

К. Бланшар «Одноминутный менеджер»

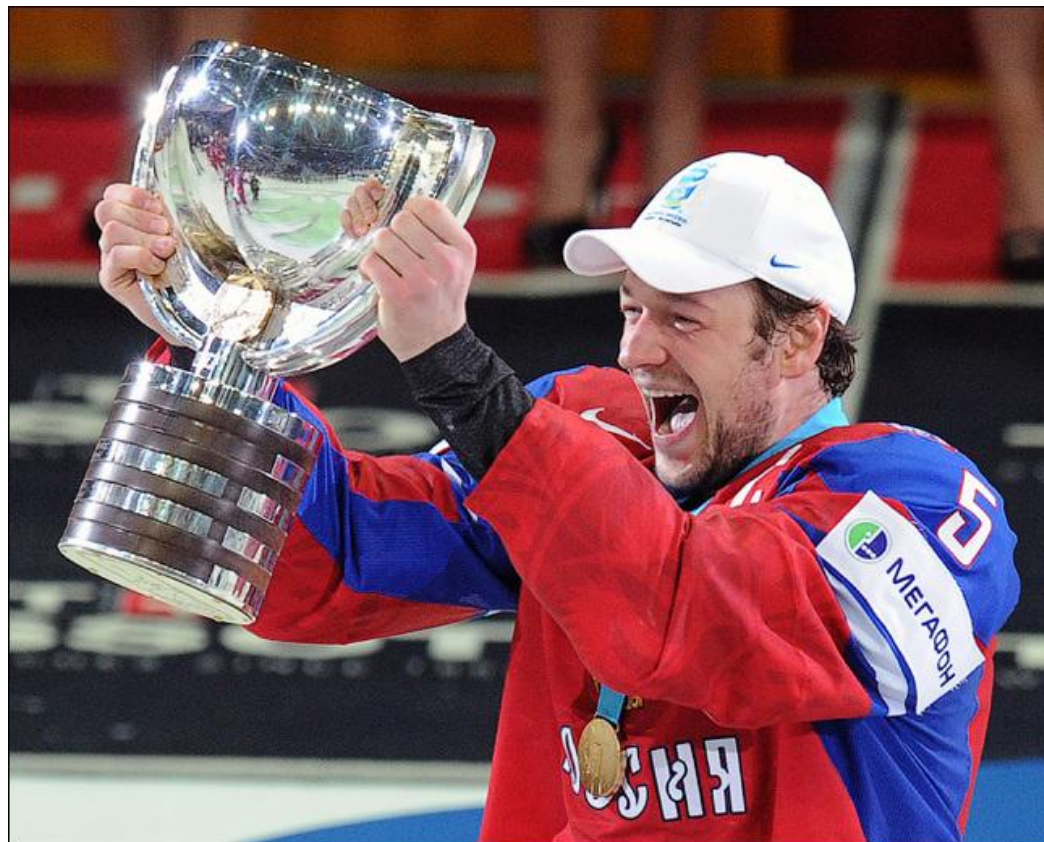
Контрольный тест



Оценка



Заккрытие семинара, вручение сертификатов



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!