

Готовьте кадры и побеждайте

Если ваши сотрудники не прошли должную подготовку, они не смогут эффективно выполнять свою работу. Многие владельцы бизнеса пропускают обучение сотрудников, чтобы те сразу начали выполнять заказы клиентов и заниматься повседневной работой в их магазине. Но даже если вы согласитесь, что подготовка кадров имеет важное значение, следующим шагом станет разработка программы обучения и поиск времени на ее проведение. И в этом многие компании терпят неудачу. **Джин Инс**, GCF, дает несколько рекомендаций

Более трети малых и средних предприятий не обучают своих сотрудников, и я уверена, что многие багетные мастерские попадают в эту категорию. По мнению правительства, отсутствие подготовки уменьшает шансы на выживание и рост для любого бизнеса. Повышение квалификации ваших сотрудников, независимо от размера фирмы, помогает вашему бизнесу работать более эффективно, повышает лояльность клиентов, помогает получать заказы и мотивирует сотрудников. Что может быть более важным?

Варианты обучения безграничны, и вы должны решить, какие из них будут полезными и подходящими именно для вас. Специальные организации выстраиваются в очередь, чтобы продать различные тренинги и курсы, как профессионального обучения, так и повышения квалификации. В любой сфере растет количество обучающих организаций, бизнес-тренеров и персональных коучей, которые жаждут (за определенную плату) показать вам, как достичь своих деловых и личных целей, в то же время, по совпадению, достигая своих собственных.

Так почему бы нам всем не обучать своих сотрудников, улучшая наш бизнес, и способствуя тем самым повышению квалификации нации? Существуют три основных препятствия: финансовые расходы; беспокойство о возможных

требованиях повышения заработной платы; беспокойство о срыве работы. Кроме того, многие багетчики находятся в этом бизнесе, потому что им нравится работать в художественной среде; они довольны тем, что и как делают, и на самом деле не хотят ничего менять. Многие просто хотят делать рамы, оплачивать счета и не задумываться о большем, пока хватает на хлеб. Возможно это просто люди, «бежавшие» из корпоративной среды и повидавшие уже достаточно бюрократии и трудоемких инициатив в области подготовки.

Но с другой стороны, некоторые багетчики не хотят быть мастерами оформителями, и намереваются владеть, управлять и развиваться в багетном бизнесе. Они хотят осваивать новые технологии, учиться, сколько возможно, развивать свой бизнес и пожинать финансовые награды, которые приносит успех.

Причины, по которым мы держим прямую мастерскую, будут иметь прямое влияние на то, как, когда и



Я думала, что смогу перенести опыт из корпоративной среды в малый розничный бизнес и достичь больших результатов в удержании и мотивации персонала



сколько мы будем учиться. Мы все знаем, что время это деньги. Выделение времени на обучение может помочь заработать больше денег, создавая более квалифицированную и производительную рабочую силу.

Два лица обучения

Когда я купила ArtiFax семь лет назад, у меня был двадцатилетний опыт работы в сфере кадров и обучения, и все это с крупными компаниями. Я писала учебные курсы, проводила тренинги, а также постоянно училась сама. Я тщательно притворялась на практике «лучшие методики» и была уверена, что все предприятия, большие или малые, обязаны заниматься всесторонней профессиональной подготовкой ради себя, своих сотрудников, и своих клиентов.

Я надеялась, что смогу перенести весь эффективный опыт из корпоративной среды в малый розничный бизнес и достичь больших результатов в удержании и мотивации персонала.

Но я купила бизнес у багетчика с совершенно иной точкой зрения. Он начинал как любитель, работая в своем гараже, и перевез бизнес на нынешнее место в 1987 году. До этого он владел и управлял парикмахерской и кафе.

У него было твердое убеждение на счет персонала и подготовки кадров, и он хотел передать его мне. Он посоветовал мне самой не проходить никаких профильных



курсов на том основании, что он научил меня основам, и я могу наработать остальные навыки в процессе деятельности.

Он сказал, что я должна быть очень осторожной с людьми, которых принимаю на работу. Я не должна терять бдительность, так как они могут намереваться получить от меня знания, скопировать мои бизнес-идеи, а затем увести моих клиентов и открыть конкурирующую фирму. Он рекомендовал мне не отправлять сотрудников на официальные курсы оформителей и, безусловно, не слишком распространяться на счет того, как

управлять розничным багетным бизнесом. Также он советовал держать козыри при себе, не делиться с сотрудниками лишней информацией и не просить персонал предлагать свои идеи. Это ваш бизнес, говорил он, так что позаботьтесь, чтобы он оставался вашим.

Кто из нас был не прав? Что ж, как это часто бывает, мы оба ошибались.

По началу, я ввела в практику командные встречи и брифинги и консультировала персонал по поводу своих планов. Это как раз то, что обычно делается в корпоративном секторе. Сотрудники рассматриваются в качестве заинтересованной стороны

и в случае предстоящих перемен их просят помочь, например, с выбором поставщиков или рекомендациями по реализации товаров. Я обнаружила, что мой персонал не был особенно заинтересован. Их мотивация отличалась, и такой уровень вовлеченности в управление компанией совсем не был тем, ради чего они приходили на работу. В итоге я отказалась от встреч, поняв, что методы больших компаний не обязательно переносить на малый бизнес.

Небольшие компании не могут предложить преимущества, возможности обучения или



→ карьерную лестницу крупных корпораций, и мотивация персонала, удерживающая их на местах, отличается. Многие люди решили работать в сфере малого бизнеса, потому что это удобно. Рабочая обстановка здесь более гибкая и скорее всего в небольшой компании будет намного меньше бюрократии, официальной политики и давления на сотрудника, чем в крупной корпорации, так как возможности для продвижения меньше. Мои сотрудники ценят дружественную счастливую атмосферу без особого напряжения, и они не имеют того уровня энтузиазма, который типичен для корпоративной среды.

Но было одно примечательное исключение. Четыре года назад я взяла на работу сотрудницу, которой, как мне казалось, могу доверять. Она хотела участвовать в различных аспектах деятельности фирмы и казалась очень честной. После работы на меня в течение 12 месяцев она сказала, что хотела бы в конечном итоге открыть бизнес в Ирландии со своим мужем. Я предложила свою помощь, и она пообещала не создавать конкуренции для меня. Я оценила ее честность и в течение последующих двух лет привлекала к принятию бизнес-решений и полностью ввела ее в курс дела. Однако, изучив все, что было возможно, она уволилась и открыла конкурирующую компанию по соседству. Я никогда не повторю эту ошибку снова.

Итак, я больше не обсуждаю с персоналом решения, которые будут влиять на бизнес. Я говорю им, что происходит, и как это может изменить их повседневные роли. Конечно, я даю им понять, что они всегда могут придти ко мне со своими предложениями, но мой стиль управления стал директивным. И это именно то, что нравится моим сотрудникам.

Но хотя я признаю, что допускала ошибки, в некоторых вещах я все же была права. Бывший владелец бизнеса утверждал, что оформителю необходимо знать только основы, так как клиенты в действительности заказывают только стандартное оформление. Тем не менее, на современном рынке, мы должны быть способны дать наилучшие советы и рекомендации, и нам

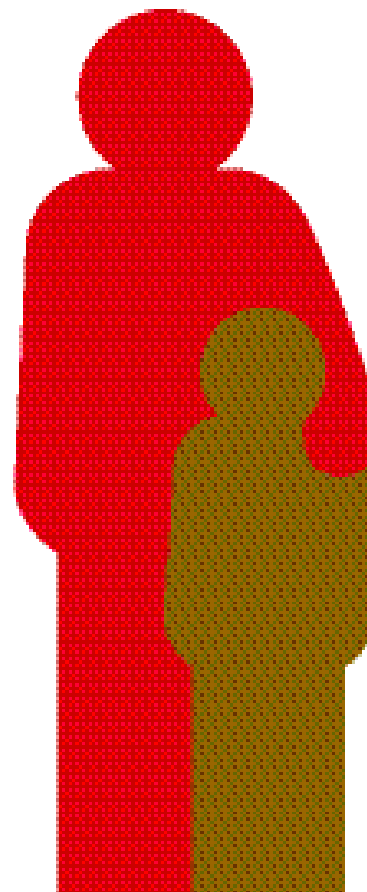
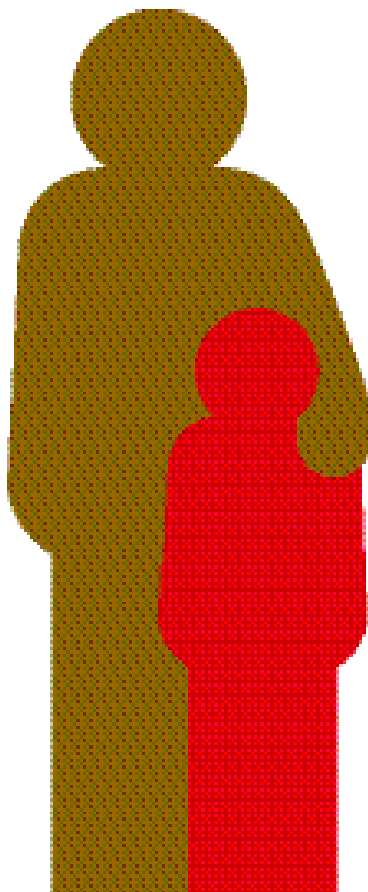


ILLUSTRATION: Tim Fishlock www.timfishlock.com



Я продолжаю проверять, что моя команда освоила каждый пункт в списке, до тех пор, пока не буду уверена, что они могут грамотно выполнять любую задачу



необходимы навыки, позволяющие изготавливать рамы высокого качества и профессионально работать с клиентами. И мы не смогли бы достичь этих целей без надлежащей подготовки для себя и своих сотрудников.

Я хотела стать экспертом и решила, что только профессиональное обучение может быть способом освоить правильные методы работы; бывший владелец считал курсы и получение квалификации излишним, даже для владельца бизнеса. Я же сочла важным получение квалификации Добросовестного Оформителя, и оказалась права. Я

многому научилась на курсах и при получении квалификации и теперь могу передать эти знания моим сотрудникам. Сейчас я запустила новое направление работы - печать постеров и жикле, так что продолжаю самостоятельно проходить много тренингов, что действительно необходимо, если вы хотите выполнять эту сложную работу на высоком уровне.

Высокая квалификация сотрудников дает нам конкурентное преимущество. Квалифицированному специалисту свойственно гордиться качеством своей работы и стремиться к совершенству. Квалифицированные сотрудники, в большинстве случаев наслаждаются своей работой, а счастливые сотрудники принесут бизнесу пользу.

Процесс обучения

Таким образом, обучение является важным, но методы обучения не могут быть взяты напрямую из корпоративного сектора.

Обучение в процессе работы, в противовес формальному, теоретическому обучению, предлагаемому большинством

учебных заведений, может быть более подходящим в нашем бизнесе. На самом деле, может быть экономически более выгодным обучить ваших сотрудников в вашей собственной мастерской, чем отправлять их на курсы, стоимостью в несколько сотен фунтов за каждого. Не считайте, что обучение не будет иметь ценности, если оно осуществляется внутри компании. Делайте выводы по конечному результату. Если ваши сотрудники в итоге приобретают глубокое понимание всех аспектов Учебного руководства Гильдии для Добросовестных Оформителей и способны сдать экзамен, значит ваше внутреннее обучение соответствует уровню этого важнейшего стандарта.

Ваш бизнес-план должен отражать ваши планы на будущее, ваше уникальное торговое предложение и ваши цели. Все эти аспекты будут влиять на вашу стратегию обучения. Например, если ниша, которую вы занимаете, предполагает большой технический опыт и знание продукта, то ваши сотрудники должны соответствовать требованиям и быть обучены всем необходимым навыкам.

Итак, с чего начать? Как только вы поймете, в каких областях обучение будет продуктивным, и как оно поможет вам в достижении ваших четких целей, вы должны составить список навыков, необходимых вашим сотрудникам. Нет никакого смысла в том, чтобы давать персоналу больше знаний, чем это необходимо для выполнения их работы наилучшим образом; вы не увидите хорошей отдачи от чрезмерной квалификации. Обучение должно быть узкоспециализированным, если вы хотите, чтобы оно стоило потраченных усилий. И вы должны постоянно анализировать потребности вашего бизнеса. Если бизнес меняется, ваша программа обучения должна меняться вместе с ним.

Для каждого новобранца у нас предусмотрен вводный курс, который состоит из нескольких страниц; составление такого документа не должно занимать больше пары часов. Этот простой перечень содержит навыки, которые наши сотрудники должны освоить, чтобы обеспечивать должный уровень сервиса нашим клиентам. Он включает в себя простые, но важные стандарты, например, что



Технические аспекты изготовления рам в нашем курсе позаимствованы из Учебного пособия Гильдии для Добросовестных Оформителей



телефон не должен звонить более четырех раз, прежде чем на звонок ответят. Он объясняет правила использования кассового аппарата, обработку платежей по кредитной карте, дает знания необходимые для продажи консервационного паспарту, навыки работы с программой расчета стоимости и поясняет различные хозяйственные аспекты.

Технические аспекты изготовления рам в нашем курсе позаимствованы из Учебного пособия Гильдии для Добросовестных Оформителей, которое должно быть в основе всех разрабатываемых учебных программ по оформительскому делу. К счастью, вам не придется тратить массу усилий, чтобы разработать такую программу с нуля самостоятельно.

Я посылаю наш вводный курс вместе с приглашением на собеседование и объясняю, что это тот уровень знаний, который необходим для работы у нас и что, как правило его, проработка занимает три-четыре недели.

Я знаю, что мне необходим квалифицированный уверенный персонал, но я также научилась не привлекать сотрудников ни к каким аспектам управления бизнесом. Поэтому у меня в штате один сотрудник на полный рабочий день, который режет и скрепляет багет, а также вырезает простые паспарту и один сотрудник с частичной занятостью, который занимается только сборкой рам. Мой муж вырезает паспарту на компьютеризированном станке (эта покупка была одним из лучших бизнес-решений которое я когда-либо принимала, но это уже другая история). Мой муж также занимается поддержанием складского ассортимента и работает с поставщиками, в то время как я

занимаюсь маркетингом и рекламой. Я полностью отвечаю за направление печати постеров и жикле. Также у меня есть еще один сотрудник на полной занятости, который работает с клиентами, при необходимости занимается натяжкой вышивок и которого я обучила некоторым навыкам, чтобы помочь мне с печатью постеров. Навыки, необходимые для каждой должности, включены в программу вводного инструктажа.

После того как вы подготовите вводную программу, чтобы быть уверенным что и бизнес и сотрудники выиграют от этого, необходимо освоить и применить основные методики проведения тренингов. Их можно описать четырьмя простыми шагами: Объяснение; Демонстрация; Повторение; Закрепление.

Я продолжаю проверять, что моя команда освоила каждый пункт в списке, до тех пор, пока не буду уверена, что они могут грамотно выполнять любую задачу. Обучение не заканчивается, пока я не проверю каждый аспект. Я буду слушать их, наблюдать, как они осваивают навыки и, возможно, предлагать дальнейшие объяснения и демонстрации, пока они не освоят все полностью.

Обучение не должно быть дорогим или сложным, но оно должно быть вдумчивыми. Следует интегрировать его в ваш бизнес-план, чтобы гарантировать, что оно направлено на оказание помощи вам в достижении ваших целей. Помните, что подготовка и планирование неразделимы.

На этой неделе мы начинаем использовать программу визуализации в своей мастерской и будем закрыты весь день, чтобы провести тренинг для персонала. Это программное обеспечение не принесет пользы бизнесу, если сотрудники не смогут правильно и уверенно его использовать, так что я уверена, что даже потеря рабочего дня в пользу обучения будет целесообразна. ●

Джин Инс, GCF, управляет галереей Artifax, предлагающей своим клиентам услуги по эксклюзивному оформлению, а также осуществляющей заказную печать постеров и жикле.