Обучение в ритме бизнеса

Вадим Ефремов, Skillary
+7 905 502 8432
vadim.efremov@skillary.com

Как заработать для своей компании **миллиард**, работая в обучении?

Насколько важным должен быть вопрос, чтобы вы в него всерьез вовлеклись?

Генеральный директор готов лично включаться в процессы, которые могут изменить прибыль компании на 3% и более

Директор по продажам или маркетингу готов лично включаться в процессы, которые могут увеличить продажи на 1%

Финансовый директор готов лично включаться в процессы, которые могут изменить прибыль компании на 1% и более

Какую сумму **ВАМ** нужно принести компании, чтобы «входить к CEO без стука»?

(экономия на обучении не считается!)

Я заранее знаю вашу реакцию на мою идею, поэтому мой персональный челлендж на сегодня – доказать вам, что у вас получится!

Ок, а кто ты такой и что же ты все-таки нам предлагаешь?

Skillary

Антонио Гутьеррес
Ex-Talent Director
Mars Eastern Europe

Вадим Ефремов
Ex-Head of Sales Capability
Diageo Russia

Клиенты:

Unilever
Henkel
Nestlé
MARS
SCA Care of Life
KraftHeinz
TEVA
Imperial Tobacco
SAINT-GOBAIN
EFES RUS
Pernod Ricard
Red Bull
FERRERO
FRESENIUS KABI
ROCKWOOL

Обучение vs Бизнес

Давайте утвердим стратегию обучения на 3 года!

Давайте соберем ваши потребности в обучении на следующий год!

Давайте развивать компетенции сотрудников, растить наших людей!

НАС НЕ ПОНИМАЮТ!

БЮДЖЕТЫ РЕЖУТ!

НА ТРЕНИНГИ НЕ ХОДЯТ!

Бизнес vs Обучение

Отстаем от плана на 7% - работать нужно, потом поучатся!

Сейчас Иванов едет на тренинг, потом в отпуск - когда он работать-то будет?

Забюджетировать 3 млн.руб. на обучение менеджеров коучингу? - А финдир говорит, что у нас перерасход по командировочным уже 5 млн.

ОНИ ТАМ ВСЕ С УМА СОШЛИ? ПОТОМ ПОРАЗВЛЕКАЮТСЯ!

Сотрудники vs Обучение

«Новичок»:
О, круто, эта компания заботится о моем развитии - сейчас поеду на тренинг, научусь чему-нибудь новому!

«Расслабленный»:
О, тренинг, круто - увижу старых друзей, выпьем вечером, в мафию поиграем

«Задолбанный»:
Блин, осень, третий раз за месяц еду в Москву - то совещания, то тренинги! Когда работать-то? И семью не вижу!

Что происходит, когда сотруднику на самом деле нужно чему-то научитья?

Как он описывает эту ситуацию?
К кому обращается?

Почему мы теряем обучаемых?

Их запрос никогда не звучит как «что-то мне не хватает навыков управления»!

Вместо этого, он звучит примерно так: ««блин, с этим Петровым вечные проблемы - план не тянет, мотивация на нуле… Похоже увольнять его нужно… Но пока HR мне нового человека не найдет придется самому по клиентам бегать - план выполнять. Жесть короче…»

К кому он обратится?

Придет в HR и скажет «Петров плохо работает – как мне его уволить? И найдите мне кого-нибудь вместо него пожалуйста!»

А почему он не идет в отдел обучения?

Какой ответ сотрудник получает в отделе обучения?

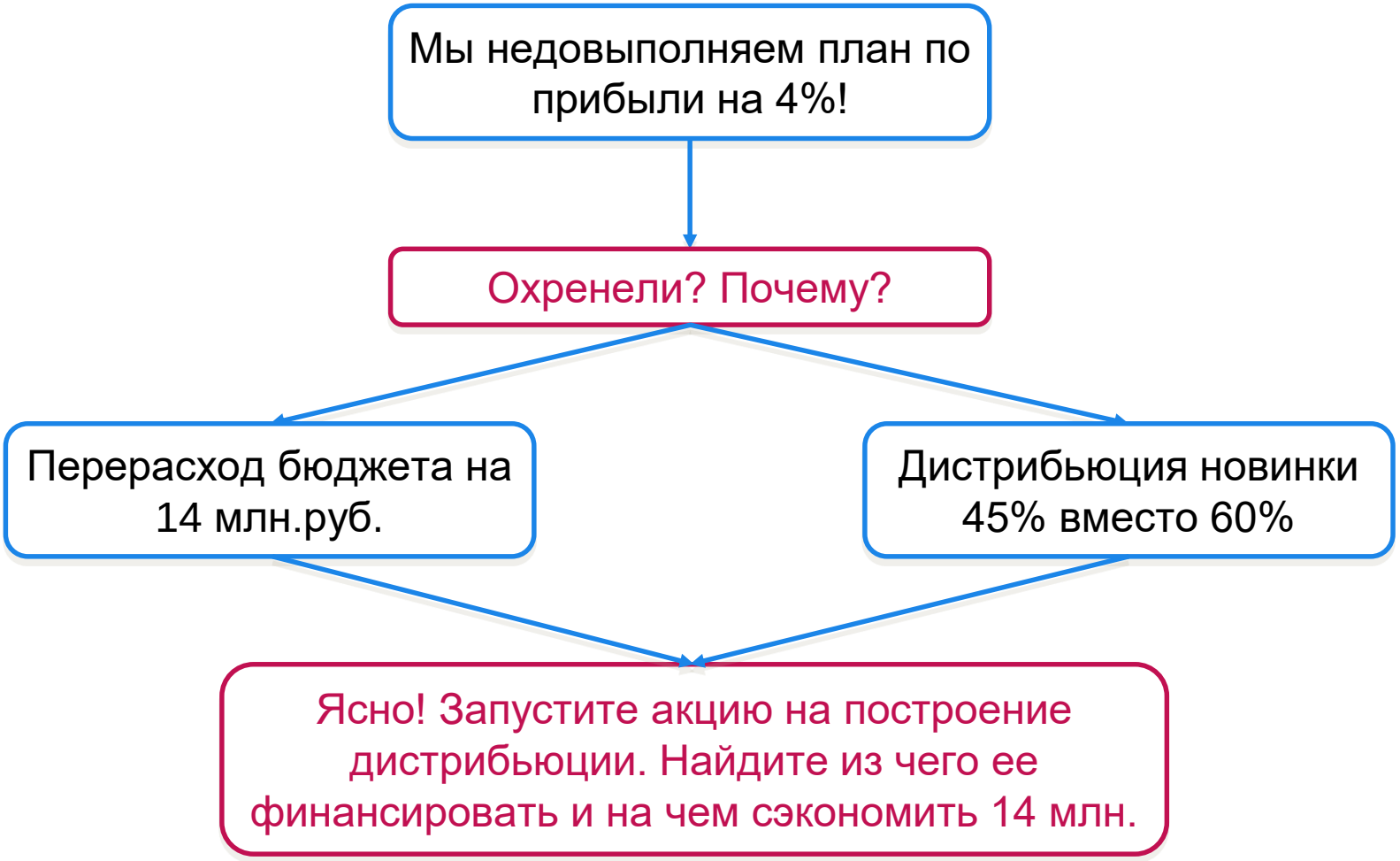
«В феврале будет тренинг по коучинговому подходу в управлении. Согласуй с руководителем и мы тебя запишем!»

или

«Ты хочешь знать как удержать сотрудника, которому в другой компании предложили на 10 тыс.руб. больше? - У нас есть прекрасный онлайн-курс по основам менеджмента - 4 часа видео, интерактивные упражнения, геймификация!»

Что происходит, когда проблема возникает в бизнесе?

Все очень «незатейливо»



Что происходит в обучении, когда в бизнесе проблема?

«Бюджеты порезали, тренинги по коучингу, скрайбингу и навыкам презентации отменяются. И еще - мораторий на поездки, поэтому теперь будем вебинары проводить. Давайте электронный курс по коучингу делать… Геймифицированный только…

Сколько денег вы принесете своей компании в 2018?

Две ключевые вещи, которые нужно изменить

Вещь №1. Как вы измеряете свой бизнес (ставите цели, определяете приоритеты, измеряете результат)

Вещь №2. Как вы создаете обучающие продукты (и привлекаете ресурсы на их разработку)

Используйте подход из B2B продаж

Чем отличаются «сэйлзы-чемпионы» от «сэйлзов-неудачников»?

Работают только с теми, у которых есть важная для них проблема, дедлайн и бюджет

Продают клиентам не то, что те «хотят», а то, что поможет им решить их конкретную проблему в конкретные сроки с наилучшим результатом

Ведутся на «хотелки» без дедлайна и бюджета

Продают клиенту не измеримую ценность, а товар или услугу, обладающую набором характеристик

Главное правило трансформации «неудачника» в «чемпиона»

Не ищи прибыль там, где ее нет – долой «непонятную хрень». Работай только с тем, что может ощутимо повлиять на KPI клиента – если это неважно для того, кто платит, то тебе ничего не светит

С чего начать?

Пример №1.
Переговоры с региональными сетями в FMCG

Размер бизнеса – риск потери 0,4% выручки из-за сокращения доли в 12 региональных сетях

Learning opportunity – «натаскать» сэйлзов проводить переговоры по противодействию сокращению

Size of Opportunity – предотвращение потери 40 млн.руб. выручки

Механика:

- разработали переговорные кейсы на отработку этого сценария
- создали оптимальную selling story и negotiation playbook
- научили всех сэйлзов продавать эту историю всем 12 клиентам

Результат:

- в 12 сетях предотвратили потери 18 млн.руб.

С продажами понятно!
А если не продажи?

Пример №2. А если не продажи? Розничная сеть (электроника, телеком, DIY, банк)

Текучесть фронт-персонала в первые 6 месяцев – 30% (каждый такой случай стоит 3-месячного оклада)

Те, кто отработал 6 месяцев выполняют план в среднем на 96%, а те, кто меньше – на 76% (=-20% продаж по 30% headcount = -6% общих продаж)

Уходят потому что не могут сделать план и получить те деньги, на которые приходили

Способы решения проблемы (на выбор):

- повышаем требования к входящему потоку (и оклад на +20%)
- выстраиваем нормальный процесс обучения новичков на рабочем месте

Результат – сокращение текучести на 10% и рост выполнения плана на 15% :

- сокращение затрат на подбор (X млн.руб.)
- рост продаж (XXX млн.руб.)

Что должно измениться в работе отдела обучения?

Opportunity и Opportunity Won должны стать KPI отдела с квартальным целями и ежемесячным мониторингом

Цикл планирования должен измениться с годового на квартальный

Time to market по 90% решений не может превышать 1 месяца. По 50% решений – не больше 1 недели

Resoursefulness vs. Resources. Готовьте инфраструктуру (инструменты и SMEs), учитесь говорить «нет» и принимать волевые решения

Ваша роль в компании больше не про создание контента и проведение обучения. Ваша роль = организовать процесс создания контента и процесс обучения силами людей, которые не знают ничего про создание контента и обучение людей

Давайте поработаем!