

## РОСТ ПРОДАЖ И ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА КАК РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ПРОГРАММЕ «ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ»



### ОТРАСЛЬ: ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ

**О компании:** компания Robroy Industries, мировой лидер производства трубопроводного электрооборудования с ПВХ покрытием, производит трубопроводы и неметаллические корпуса для электротехнической и нефтедобывающей промышленности.

### ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ

Как вывести и без того успешную и слаженно работающую организацию на ещё более высокий уровень эффективности и рекордный уровень производительности? Такая задача стояла перед руководителями Robroy Industries, когда они решили включить в список обучающих программ для сотрудников тренинг «Трудные Диалоги»®.

Частный семейный бизнес Robroy Industries был основан в 1905 году. Сегодня это мировой лидер в производстве трубопроводного электрооборудования с ПВХ покрытием. Руководители компании гордятся её высокой эффективностью и полагают, что достичь



**crucial**  
conversations®

уровня мирового класса им помогают постоянные измерения. Именно они позволяют непрерывно анализировать все процессы и улучшать их. По словам Дэвида Маршалла, президента и операционного директора, после детального анализа оценки, найма и развития персонала, руководители поняли, что «чего-то не хватает». «Всё выглядело так, что во время собеседований многие соискатели говорили одно, а после выхода на работу – совершенно другое, - рассказывает Маршалл. - Сотрудники, набравшие высокие баллы в ходе предварительной оценки, плохо справлялись с работой. Особенно низкие результаты они демонстрировали в вовлечённости, производительности и качестве работы».

Маршалл и его команда считали, что они нанимают правильных людей, но понимали, что предыдущий опыт заставил многих сотрудников думать, что другие работодатели ожидают от работников меньше, чем Robroy. Руководители отделов хотели выяснить, какие навыки необходимо развивать сотрудникам с высокой мотивацией. Они стремились организовать обучение, которое действительно влияло бы на результаты деятельности. «Людям необходимо признать, что в рамках процесса производства существуют различные уровни компетентности. Например, требования к производственному работнику и требования к специалисту по маркетингу очень разные, - поясняет Маршалл. - Однако, чтобы компания работала как единый механизм, необходимо взаимодействие всех сотрудников. И в большинстве случаев более сильная личность будет устанавливать ожидания или определять план действий.

Поэтому мы нуждались в тренинге, который нивелировал бы определённые ограничения».

## РЕШЕНИЕ

Компания выбрала тренинг «Трудные Диалоги» не только потому, что его рекомендовал один из тренеров, мнение которого все ценили, но и потому, что другие организации отзывались о программе как о самой эффективной. В 2006 году участниками тренинга «Трудные Диалоги» стали руководители и производственные супервайзеры Robroy. Затем тренинг был предложен офисному персоналу, включая сотрудников бухгалтерии, отделов маркетинга и продаж. К концу 2007 года обучение прошли шестьдесят человек. С тех пор любой новый сотрудник был обязан принять участие в «Трудных Диалогах».

Маршалл подчеркивает, что существующая в Robroy культура дисциплины и внутренней мотивации является ключом к эффективности обучения. Сегодня он отслеживает вовлечённость своих сотрудников с помощью тщательного измерения прогресса. В начале каждой учебной сессии участники выполняют тест, который оценивает усвоение информации предыдущих сессий. Маршалл лично знакомится с его результатами.

«Вся жизнь – это тест, – объясняет он. – Без напряжения, которое создаёт тестирование, нет необходимости поддерживать достигнутые результаты. Если такой необходимости нет, то какой вообще смысл что-либо делать? Я действительно хочу видеть результаты. Если же я не увижу полного вовлечения каждого, то буду вынужден принять определённые решения».

## РЕЗУЛЬТАТ

Откуда Маршалл знает, что тренинг эффективен? «Мы знаем это, потому что мы всё измеряем, – отвечает он. – Можно измерить любые поддающиеся количественной оценке результаты деятельности».

Обучение позволило улучшить коммуникацию и изменить поведение людей. Это привело к увеличению продаж одного сотрудника на 15% в период с 2005 по 2007 годы.

Аналогичным образом увеличилась и прибыль в расчёте на одного сотрудника. Уровень производственного брака снизился на 50%, а показатель своевременности поставок вырос с 90% до 94%. Кроме того, в течение 2007 года в профсоюзе не было зарегистрировано ни одной жалобы.

Благодаря впечатляющим улучшениям 2007 год стал вторым подряд рекордным годом по выручке за время руководства Маршалла и шестым рекордным годом за 103 года существования предприятия.

Наибольшее влияние на эффективность предприятия оказывают производственные супервайзеры, которые непосредственно взаимодействуют с рабочими. По словам операционного директора, после обучения супервайзеры стали проявлять больше открытости и прямоты.

Один аспект «Трудных Диалогов» особенно сильно впечатлил Дэвида Маршала: все ролевые ситуации, которые разыгрывали участники тренинга, были актуальными и касались чувствительных тем из реальной жизни. Маршал вспоминает, как «Трудные Диалоги» помогли сотруднику низшего уровня

конструктивно и результативно обсудить проблему с топ-менеджером. Супервайзер был вынужден сказать вице-президенту о неэффективности её методов работы. По словам Маршалла, оба смогли достойно проявить себя и в итоге нашли способ исправить ситуацию.

Судя по анонимной обратной связи участников тренинга, они довольны обучением. Один из них даже предложил включить курс в программу общего образования.

В Robroy поняли, что умение сотрудников вести трудные диалоги является ключом к достижению взаимопонимания между людьми с различным уровнем компетентности.

В частности, благодаря тренингу сотрудники нашли общий язык и овладели набором навыков, который могли применять здесь и сейчас. Руководители говорят, что часто слышат, как один сотрудник просит другого «перейти к фактам» или открыто спрашивает коллегу: «Это факты или история, которую вы себе рассказываете?». Кроме того, при возникновении проблем в коммуникации сотрудники теперь обращаются за консультациями к тем, кто прошёл тренинг. «Эти навыки нравятся мне еще и тем, что они мотивируют людей вести открытые разговоры с правильными людьми. До обучения их выбор собеседника часто был ошибочным», – говорит сертифицированный тренер компании Robroy Сьюзи Стрейт. Её не удивляет успех «Трудных Диалогов» в Robroy. Именно из-за таких впечатляющих результатов она и рекомендует тренинг: «Я твёрдо убеждена, что нет никого, чью жизнь не могут изменить «Трудные Диалоги».

## КОРОТКО О РЕЗУЛЬТАТАХ

- Продажи одного сотрудника выросли на 15%; на столько же увеличилась прибыль в расчёте на одного сотрудника
- Уровень производственного брака снизился на 50%.
- Показатель своевременности поставок увеличились с 90% до 94%.
- В течение 2007 года в профсоюзе не было зарегистрировано ни одной жалобы.
- 2007 год стал для компании рекордным годом подряд по выручке.

**О тренинге «Трудные Диалоги»:** каждый раз, когда вы не достигаете результата, причиной этому может быть трудный диалог. Будь то проблема низкого качества, слишком медленные сроки внедрения, снижение удовлетворенности клиентов или напряжённые отношения - если вы не умеете говорить открыто, вы не добьётесь результата.

В рамках курса вас ожидают оригинальные видео ролики, структурированные упражнения и много интерактива. Тренинг «Трудные Диалоги» предлагает эффективный набор инструментов для создания команды, улучшения отношений и достижения результатов. Участники приобретают навыки, которые помогают им успешно решать критически важные проблемы.

**О компании VitalSmarts\*:** новатор в области корпоративного обучения и развития лидерства, VitalSmarts использует три десятилетия оригинальных исследований с 50-летним опытом в области социальных наук, чтобы помочь лидерам и организациям изменить поведение сотрудников и достичь новых уровней производительности. Мы определили четыре высокоэффективных набора навыков, которые при совместном использовании формируют благоприятную корпоративную культуру. Этими навыками можно овладеть в рамках наших отмеченных наградами тренингов *«Трудные Диалоги»*, *«Диалоги об Ответственности»*, *«Сила Привычки»*, *«Мастер Влияния»*® и одноименных бестселлеров по версии *New York Times*. Компания VitalSmarts обучила более миллиона человек по всему миру.

В России VitalSmarts (Crucial Learning) эксклюзивно представляет компания SmartValues ([www.smartvalues.ru](http://www.smartvalues.ru)). При возникновении вопросов обращайтесь: +7 (495) 626-3006, [info@smartvalues.ru](mailto:info@smartvalues.ru).

\*С 2021 г. - Crucial Learning.