

НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ  
НЕ ТОРМОЗИ

**Наталья Гаршина**

# **БИЗНЕС**

**статьи и кейсы о бизнесе, менеджменте и  
управлении персоналом  
для практиков**



## От автора

*Уважаемые руководители, HR-специалисты и владельцы бизнеса!*

*Я эксперт в сфере организационного развития.*

*Я помогаю организациям стать конкурентоспособными.*

*Инструменты организационного развития позволяют бизнесу снизить затраты на управление, ликвидировать потери, повысить управленческую прибыль и набрать необходимую скорость для реализации бизнес-целей.*

*Одним словом, инструменты организационного развития не позволяют бизнесу тормозить.*

*Сдерживать развитие организации могут бизнес-процессы, корпоративная культура, организационная структура, внутренние коммуникации, отношения в коллективе, некачественные цели и отсутствие стратегии.*

*О том, как можно помочь организации стать успешной, читайте в этом сборнике.*

*Не тормозите бизнес! Развивайте организацию!*

*Наталья Гаршина, эксперт по увеличению управленческой прибыли*

# Оглавление

<b>От автора .....</b>	<b>4</b>
<b>О корпоративной культуре и внутренних резервах организации.....</b>	<b>5</b>
Пять самых популярных мифов о корпоративной культуре .....	5
Пять симптомов ослабления организационного иммунитета .....	9
Как повысить управленческую прибыль за счет .....	10
внутренних резервов .....	10
Почему исчезла «пена» вокруг еще .....	15
недавно модных технологий «ЛИН», KPI, Agile? И интервью журналу .....	15
«Управление персоналом».....	15
<b>О компетенциях и мотивации.....</b>	<b>19</b>
Босс будущего: профиль компетенций руководителя, которые будут актуальны следующие 5 лет.....	19
Мотивированный или компетентный: кого выбрать? .....	22
Soft skills современного руководителя .....	24
<b>О продажах, клиентском сервисе и бизнес-процессах.....</b>	<b>31</b>
Внедрение системы клиентского сервиса в организации.....	32
Введение .....	33
10 инструментов управления для РОПа.....	45
Бизнес-процессы для «чайников».....	48
Корпоративная книга продаж – ваш инструмент .....	49
увеличения продаж.....	49

<b>Об обучении персонала .....</b>	<b>54</b>
Внутреннее обучение как способ увеличения продаж .....	54
В каких случаях обучение персонала отдела продаж не приведет к положительному результату? .....	59
Пошаговый алгоритм построения системы обучения в отделе продаж .....	64
Метод case-study при обучении менеджеров по продажам .....	67
<b>О бизнесе и экономике .....</b>	<b>69</b>
Бизнес в стране невыученных уроков .....	69
Шеринговая экономика, Или как изменится рынок труда после пандемии.....	71
<b>О новой роли HR и другом HRe .....</b>	<b>74</b>
Антикризисное управление: что может сделать HR? .....	74
Кейсы по управлению персоналом.	
Рост компании опережает развитие: действия HR .....	76
Новая роль HR-менеджера в бизнесе.....	79
Когда команде необходим HR-специалист, а когда нет .....	81
<b>Благодарности .....</b>	<b>84</b>
<b>На связи! .....</b>	<b>84</b>

# О корпоративной культуре и внутренних резервах организации

## Пять самых популярных мифов о корпоративной культуре

Сегодня корпоративной культуре придается огромное значение в управлении бизнесом. Об изменении корпоративной культуры с помощью «бирюзового» менеджмента, Agile, повышения вовлеченности персонала и истинного лидерства топ-менеджеров говорят на бизнес-встречах и пишут в СМИ. На смену не везде выдержавшим «клинические испытания» Key Performance Indicators, системе сбалансированных показателей, lean management, реинжинирингу бизнес-процессов, тотальной автоматизации и командообразованию пришла корпоративная культура. «Общие корпоративные ценности — вот что поможет нам стать успешными!» — думают многие руководители. Так рождаются мифы и напрасные ожидания от внедрения корпоративной культуры.

И все потому, что любая управленческая технология работает только при одном условии. Заняться «тонкими настройками» бизнеса, в том числе и введением корпоративной культуры, можно тогда, когда классические, а значит, проверенные временем принципы планирования, организации, координации, мотивации и контроля работают и обеспечивают эффективность бизнеса.

Приведу несколько поверий топ-менеджеров о корпоративной культуре.

### **Миф 1. Корпоративная культура — это корпоративы, тимбилдинги и т.д.**

Открываем сайт HH.ru и смотрим объявления о поиске hr-специалистов. Анализируем первое попавшееся. В перечне обязанностей среди прочих: «заложить основы корпоративной культуры и внедрить их в жизнь компании (внутренние коммуникации, корпоративы, тимбилдинг)».

Я помню, как однажды проходила собеседование на должность директора по персоналу. Я задала вопрос проводившему собеседование генеральному директору, что он понимает под термином «внутренние коммуникации» и какие ожидания у него от hr-специалиста? Оказалось, что директор ждет своевременного информирования сотрудников о событиях, происходящих в компании, посредством корпоративной газеты, внутреннего корпоративного портала и прочими способами. Кроме того, это и поздравления с днем рождения сотрудников и руководства, общие корпоративные праздники и т.д. Между тем на эффективность бизнеса и мотивацию сотрудников влияет качество внутренних коммуникаций: скорость принятия управленческих решений, быстрота реагирования бэк-офиса на просьбы сотрудников фронт-офиса, возможность конструктивного диалога между сотрудниками из разных отделов, качественная обратная связь от руководителя и т.д. Все вышеописанное — это атрибуты системы регулярного менеджмента, которые, безусловно, являются частью корпоративной культуры компании.

Уменьшается собственная статистика причин ухода из компании высококвалифицированных специалистов. Я накапливала эти данные на протяжении нескольких лет, интервьюируя кандидатов на открытые вакансии и покидающих компанию коллег. В топ пяти причин ухода входит «длительное согласование внутренними службами важных для развития бизнеса решений». А это не что иное, как проявление корпоративной культуры.

Безусловная вера топ-менеджеров в необходимость командообразования привела к популярности тимбилдингов и разного рода тренингов, направленных на развитие командного взаимодействия. Между тем не для каждого бизнеса необходима команда. Иногда достаточно эффективного взаимодействия между сотрудниками, каждый из которых знает, за что он отвечает, какими ресурсами обеспечен и что от него ожидает руководство и коллеги.

И если бизнес-процессы не обеспечивают такого взаимодействия, при котором каждый член коллектива может выполнить возложенные на него задачи эффективно, — никакие командообразовательные мероприятия в виде коллективного прыгания с парашютами, сплава по горным рекам, восхождения на Эверест не принесут ожидаемых результатов, не сделают команду способной решать стоящие перед ней бизнес-задачи.

Еще к большей несостоятельности приводит попытка авторитарного лидера «командообразовать» своих подчиненных топ-менеджеров. Много раз наблюдала, как «командир», стоящий в главе компании, является самым активным участником «веревочных курсов», кулинарных поединков, а также главной звездой корпоративов и «душой» компании. Но при этом каждый заместитель такого лидера беспрекословно подчиняется корпоративным традициям и участвует в подобных мероприятиях часто без удовольствия и вопреки своему желанию. На качество коммуникаций все эти забавы не влияют, как впрочем и не укрепляют взаимное доверие, и не приводят к настоящей «командности» — способности «лететь в одной стае», как перелетные птицы, синхронно взмахивая крыльями, преодолевать сопротивление воздуха и увеличивать скорость полета всей стаи.

## Миф 2. За формирование корпоративной культуры отвечает hr-менеджер

Продолжаем анализ hr-вакансий на HH.ru. Практически в каждом объявлении к числу прочих обязанностей менеджера по персоналу относят: «формирование корпоративной культуры», «управление корпоративной культурой», «развитие корпоративной культуры».

Кто на самом деле формирует культуру организации? Полагаю, что изначально — «отцы-основатели». Затем наемные менеджеры привносят собственные стили взаимодействия с людьми, свою лепту вносят и сотрудники. Степень влияния владельцев, топ-менеджеров и сотрудников зависит от масштаба организации. Чем меньше организация — тем больше влияния первого лица. Чем больше организация — тем больше субкультур в ней существует. Мой опыт меня убеждает, что любая организация — это зеркальное отражение ее первого лица, того, кто принимает решения и влияет на процессы, происходящие в организации. Именно его стиль управления, способ коммуникации с сотрудниками, отношение к людям, модель принятия управленческих решений и т.д. и создают корпоративную культуру компании. HR, безусловно, может влиять на формирование культуры через внедрение новых ценностей, идеологием, правил и процедур. Но без управленческой воли первого лица процесс изменения корпоративной культуры обречен на провал.

Приведу пример из практики. Генеральный директор компании, в которой я работала, любила повторять своим заместителям: «Вы должны стать для сотрудников мамками и папками». Примечательно, что корпоративную культуру данной компании можно было охарактеризовать как «культуру принадлежности». Это была организация «семейного типа», несмотря на то, что по численности персонала и оборотам ее можно было отнести к предприятию среднего бизнеса. В культуре этой корпорации отношения между коллегами были важнее профессионализма. Стоит ли говорить, что подчиненные у руководителей-«мамок» были совершенно не самостоятельными. Они отказывались принимать решения, отнесенные к их компетенции, по любому вопросу требовали одобрения шефа, перекладывали на него свою ответственность, были безынициативны, предпочитая дожидаться четкой постановки задачи. «Культура принадлежности» препятствовала развитию самостоятельности лидеров. Изменить подобную ситуацию может только первое лицо компании, осознанно меняя свои требования к руководителям. HR в данной ситуации может помочь ему в развитии управленческой команды, но лишь опираясь на осознанный выбор генерального директора и его готовность менять отношение к роли заместителей.

### **Миф 3. Корпоративная культура направлена на формирование общих целей и интересов сотрудников**

Многие руководители и собственники бизнеса полагают, что корпоративная культура должна способствовать формированию общих целей и интересов у сотрудников. Но действительно ли интересы сотрудников компании должны совпадать? Насколько это влияет на эффективность бизнеса?

Приведу пример из собственной практики. Директор компании, в которой я работала hr-специалистом, с целью объединения команды топ-менеджеров с помощью общих интересов приобрел всем абонементы в дорогой спортивный клуб, находящийся рядом с офисом. По его мнению, это было чрезвычайно удобно. Посещать клуб считалось хорошим тоном, и наоборот, не приходиться на тренировки значило демонстрировать неуважение к подарку заботливого шефа. Стоит ли говорить о том, что эта ситуация спровоцировала недовольство топ-команды, и вот почему. Оказалось, что среди руководителей не все были фанатами беговых дорожек и бассейна — некоторые занимались теннисом или танцами. Были те, кто вообще не любил спорт. А другим, живущим за городом, было удобнее ходить в спортзал рядом с домом. В итоге объединить сотрудников девизом «В здоровом теле — здоровой дух» не получилось. Недовольными оказались и «неблагодарные» сотрудники, и «заботливый» шеф.

Попытки сделать цели всех причастных к бизнесу людей общими вообще обречены на провал. Носителями целей в организации являются несколько субъектов: владельцы, топ-менеджеры, сотрудники и даже сам бизнес. И цели всех этих субъектов не только не могут быть одинаковыми — они противоречат друг другу. Например, владельцам нужны дивиденды, а сотрудникам — повышение зарплаты, социальные льготы, бонусы и прочие «плюшки» от работодателя. Топ-менеджерам необходимо выполнить KPI, а сотрудникам — профессиональное развитие; работу, исключая рутину; интересные задачи и work-life balance. И это не всегда легко совместить. Задача управления организацией в том и состоит, чтобы предоставить возможность сотрудникам удовлетворить свои личные интересы через цели бизнеса. И вот тут-то и могут прийти на помощь корпоративные ценности, которые транслирует высшее руководство компании. В основе этих ценностей — ориентация на интересы бизнеса, успешность и эффективность которого определяет и благополучие каждого сотрудника. И здесь очень много зависит от того, каких именно ценностей придерживается руководство компании и насколько преданно следует им. Хорошо, если эти ценности направлены на удовлетворение и предвосхищение интересов клиентов, тогда они становятся залогом долгосрочной стратегической доходности бизнеса. Основой для формирования корпоративной культуры в этом случае могут служить клиентская ориентация, проактивность, инновации и развитие компании.

### **Миф 4. Внешние атрибуты формируют корпоративную культуру**

Часто бывает так, что под корпоративной культурой понимают атрибуты организационной идеологии и бренда компании: лозунги, гимны, флаги, брендированную униформу, значки и прочие знаки отличия. Попытки насадить корпоративную религию только при помощи распевания гимнов, использования брендированных ручек и произнесения хвалебных речей в адрес корпорации без учета истинных интересов ее сотрудников чаще всего не приносят ожидаемых результатов.

Я помню, как однажды генеральный директор компании, в которой я работала, заказал для сотрудников, работающих с клиентами, золотые значки с логотипом компании. Предполагалось, что значки будут крепиться к лацканам пиджаков или жакетов топ-менеджеров, ведущих переговоры с клиентами. Но не все менеджеры согласились, по их словам, «дырявить» костюмы. И дело, как оказалось потом, было вовсе не в пиджаках. Авторитарный, демотивирующий стиль общения первого лица привел к тому, что члены его

команды не ассоциировали себя с компанией, многие находились в поиске другой работы. И внешняя атрибутика, предназначенная для формирования причастности сотрудников к целям и ценностям бизнеса, не способствовала изменению их отношения к компании.

Таким образом, для формирования корпоративной культуры, которая будет способствовать развитию бизнеса, одних только атрибутов недостаточно. Необходимо в первую очередь изменение модели поведения первого лица компании. Именно лидер компании должен подавать пример, задавать стандарты поведения в отношениях с коллегами, подчиненными, клиентами, контрагентами. Эти модели общения станут нормой для сотрудников и основными элементами корпоративной культуры.

### **Миф 5. Корпоративная культура усиливает вовлеченность персонала**

Вовлеченность персонала в дела корпорации сегодня тренд номер один в управлении персоналом, пришедший на смену еще недавно господствующей лояльности. Впрочем, вовлеченность или лояльность, как это не назови, — суть одна. По словам одного владельца бизнеса, хороший сотрудник — это тот, «у которого глаза горят», который «со мной в одной упряжке будет этот бизнес поднимать». Как это желание соотносится с современными hr-трендами?

В эпоху стремительных изменений и развития новых средств коммуникации целесообразность выполнения многих функций в строго обозначенном для этого пространстве (в офисе) отпадает. Новая генерация работников, называемых «поколением Z», предпочитает работать не на время, а на результат. Кроме того, жажда быстрого профессионального развития и приобретения опыта подталкивает молодых людей к тому, чтобы сотрудничать одновременно с разными работодателями или заказчиками в режиме фриланс, удаленно, с частичной занятостью и т.д. Они не готовы присягать на верность одному работодателю, «растворяться» в организации и терять свою индивидуальность. Они хотят жить в гармонии с собой, иметь достаточно времени и возможностей для своих интересов, хобби, которые выходят за пределы компании и не всегда так же интересны другим членам коллектива. Они хотят быть равноправными партнерами, а не «винтиками», находящимися на нижней ступени организационной иерархии. Не стоит ли в связи с этим уточнить термин «вовлеченность персонала», учитывая, что для многих представителей нового поколения главной ценностью являются они сами: их личная жизнь, карьера, увлечения и т.д., а не интересы корпорации, в которой они пока работают. Ключевое слово — «пока». Настала эпоха срочных контрактов, временных проектов и дистанционного управления. И корпоративная культура организации должна предусматривать право сотрудника на выбор формата взаимодействия с компанией. Возможно, что мода на вовлеченность скоро пройдет, уступив место репутации личного бренда каждого сотрудника. Возможно, что кооперация профессионалов, объединенных краткосрочным интересным (с профессиональной и финансовой точки зрения) для всех членов команды проектом, принесет не меньший эффект, чем лояльность и вовлеченность постоянно работающих в организации сотрудников. Поэтому при формировании культуры компании необходимо учитывать новые тенденции и изменившееся отношение работников к целесообразности объединения в организации и выбору формы взаимоотношений с работодателями.

Итак, корпоративная культура — это слишком сложное и многогранное явление, которое нельзя упрощать до атрибутов и формально прописанных ритуалов. Корпоративная культура — это неосознанные нормы, традиции, ритуалы. Это способы принятия управленческих решений, отношение к сотрудникам и клиентам, правила взаимодействия с партнерами и контрагентами. Корпоративную культуру можно и нужно трансформировать в зависимости от бизнес-целей компании. Но во главе процесса изменений должен стоять лидер компании, всеми своими действиями показывающий эталонные модели поведения.



## Пять симптомов ослабления организационного иммунитета

Ну вот, кажется, мир потихоньку начинает оправляться от COVID-кризиса. Хотя его последствия ещё до конца не ясны. Как кризис отразится на бизнесе, покажет время. Однако уже сейчас понятно, что наиболее устойчивыми к экономическим потрясениям являются компании, имеющие организационный иммунитет. Более чем за десятилетнюю практику развития компаний я накопила собственный список симптомов, которые ослабляют бизнес-иммунитет. Понаблюдайте за происходящим в своей организации. Возможно, что вы сможете обнаружить симптомы ослабления иммунитета на ранней стадии и спасти свою организацию от болезни.

### Симптом № 1. Отсутствие потребности в обучении и развитии

Я встречала организации, топ-менеджеры которых не считали необходимым учиться и повышать квалификацию. Они были убеждены в том, что многолетний практический опыт позволяет решать все стоящие перед ними задачи. Между тем мы живём в эпоху, когда знания очень быстро устаревают. Кроме этого, знания только тогда превращаются в ценный актив, когда их правильно используют. А это под силу тем людям, которые способны постоянно учиться. Если топ-менеджер не развивается сам, то и бизнес он развивать не способен. Рано или поздно скорость изменений на рынке становится значительно выше, чем скорость изменений внутри организации. Это приводит к тому, что организация отстает в развитии и упускает рыночные возможности.

*Профилактика и лечение.* Создание в организации среды для постоянного обучения и развития сотрудников. Формирование культуры постоянного обновления знаний. Использование различных форм обучения и развития: action learning, менторинг, case-study и т. д.

### Симптом № 2. Отсутствие стратегов в управленческой команде

Эта проблема отчасти связана с предыдущей. Стратегическое мышление развивается только в ориентированной на постоянное обучение и развитие среде. Масштабное стратегическое мышление формируется при постоянном поиске ответов на актуальные вопросы, например: «А что можно улучшить в нашей работе?», «А как эта идея будет выглядеть через год?», «А какой способ достижения цели будет наиболее эффективным?» Я встречала компании, топ-менеджеры которых настолько озабочены сохранением своего текущего положения и места в организационной структуре, что не замечают, как меняется рынок. В результате компания, возглавляемая такими топ-менеджерами, отстаёт от конкурентов.

*Профилактика и лечение.* Регулярное проведение стратегических сессий (не реже двух раз в год) для проверки на актуальность стратегических планов и способов их достижения в быстро меняющейся рыночной среде.

### Симптом № 3. Клиентская дезориентация

Клиентская дезориентация проявляется в виде двух «перегибов». В первом случае руководство компании уделяет много времени решению внутренних проблем в ущерб созданию превосходного сервиса для клиентов. Во втором случае компания пытается удовлетворить потребности всех клиентов, независимо от того, являются ли эти клиенты целевыми. Между тем истинная клиентоориентированность выражается в возможности создания превосходного сервиса для той части клиентов, которая относится к категории приоритетных. В противном случае существует большой риск распыления ресурсов, потерь времени и усилий, в то время как приоритетные клиенты остаются не удовлетворёнными предоставляемым сервисом.

*Профилактика и лечение.* Проведение анализа клиентской базы. Выделение приоритетных клиентов, сервис для которых должен превосходить их ожидания. Разработка и реализация клиентской политики с учётом категорий клиентов.

#### **Симптом № 4. Дисбаланс между стабильностью и развитием**

Этот симптом имеет два проявления. Одна крайность – это заикленность на внутренних проблемах. Например, компания уделяет много времени наладке внутренних процессов, не обращая внимания на то, как меняется рынок и требования клиентов. Главная ценность такой организации – стабильность и порядок. Изменения не приветствуются и отторгаются. Другая крайность – постоянное внедрение каких-либо инициатив, без учета возможностей компании эти инициативы «переварить». На неподготовленную почву организации с неотлаженными процессами и структурой внедряются best practices. Это приводит к тому, что лучшие управленческие практики не могут прижиться либо не дают эффекта.

*Профилактика и лечение.* Внедрение системы регулярного менеджмента: целеполагание – планирование – организация – координация – мотивация – контроль. Разработка метрик для анализа динамики улучшений при внедрении управленческих технологий.

#### **Симптом № 5. Подмена целей средствами**

Подмена целей средствами проявляется в попытках решать управленческие задачи нажатием «одной кнопки» или внедрением какой-либо «спасительной технологии». Одним из примеров подмены целей средствами является упование на автоматизацию бизнес-процессов как на способ решения всех организационных задач. Или, например, внедрение KPI в надежде на то, что это повысит мотивацию персонала. Или попытка внедрить бережливое производство, не сформировав культуру работы без потерь, культуру непрерывного совершенствования. В этих случаях корневые организационные проблемы не решаются, системных изменений не происходит и бизнес не получает никакого эффекта от управленческих технологий.

*Профилактика и лечение.* Использование при принятии управленческих решений системного подхода к анализу проблем. Выявление корневых проблем и задач бизнеса, решение которых позволит компании правильно расставить приоритеты.

Если вы обнаружили первые признаки «недомогания» в своей организации, начинайте укреплять бизнес-иммунитет. Внедряйте механизмы активного развития, совершенствуйте систему управления, формируйте правильную корпоративную культуру, развивайтесь сами и требуйте того же от всех сотрудников. И тогда шансы вашей организации перенести кризис в бессимптомной форме увеличатся.

## **Как повысить управленческую прибыль за счет внутренних резервов**

«Коронакризис» и его последствия для бизнеса и отдельных граждан по-прежнему возглавляют рейтинг популярности среди советов, лайф-хаков и прочих рекомендаций от антикризисных гуру. Все по-разному переживают этот период. Кому-то удалось открыть новые рынки и реализовать предоставленные текущим моментом возможности, кто-то пытается выжить и приспособливает бизнес к новым условиям. Мы в своей компании тоже строим прогнозы, в надежде понять, к чему готовиться и с какой скоростью меняться самим, реорганизовывать бизнес-процессы и трансформировать бизнес-модель. Возникает много вопросов, и это не удивительно – ситуация тотальной неопределённости. Но что совершенно ясно, так это то, что необходимо искать внутренние резервы для повышения эффективности, гибкости и финансовой устойчивости организации.

В теории организационного развития существует понятие, введённое одним из консультантов, – «управленческая прибыль». Под «управленческой прибылью» понимается эффект, который получает компания за счёт организации совместной деятельности своих работников, без использования материальных активов предприятия. Именно на повышение управленческой прибыли направлен наш очередной проект организационного развития. Если перевести все эти академические термины на бытовой язык, то получается, что мы ищем и замазываем щели, из которых сквозит, подтягиваем и подкручиваем разболтавшиеся механизмы. Наш проект включает несколько этапов.

### ● Анализ качества письменных коммуникаций

Переход на удалённую работу изменил формат коммуникаций внутри нашего коллектива. Для некоторых коллег это стало серьёзным испытанием. Работа в «домашнем офисе» требует высокого уровня самоорганизации, умения расставлять приоритеты, управлять своим временем. Все это не могло не отразиться на эмоциональном состоянии сотрудников. Поэтому после полутора месяцев работы в дистанционном режиме мы провели анализ ситуации. Нам важно было понять, какие трудности испытывают коллеги и каким образом мы можем изменить это. Мы спросили мнение коллег, обсудили все наши идеи на общем собрании. В результате у нас появился ряд задач для улучшения коммуникаций. В частности, мы выработали несколько правил корпоративной переписки.

Часто на поиск нужного письма в своём корпоративном электронном ящике тратится много времени. Казалось бы, совсем простое правило – дать корректное наименование теме переписки. Тогда получателю письма потребуется намного меньше времени на поиск информации по теме данной переписки. Соблюдение данного условия существенно экономит время поиска нужного письма.

Ещё одно правило, которое мы установили, – «правило трёх касаний». Оно направлено на то, чтобы быстрее принимать управленческие решения. Правило «трёх касаний» гласит: если вопрос в переписке не решается в трёх письмах (запрос информации – ответ – подтверждение получения), необходимо продолжить коммуникацию в устном формате. Это позволяет быстрее прояснить ситуацию, обменяться мнениями и принять решение.

Дело в том, что коммуникация – это не просто обмен информацией. За словами стоят эмоции, намерения, смыслы. Когда всё это выражается в письменной форме, часто возникают искажения. В итоге можно часами переписываться, не понимая друг друга и не формализуя окончательное решение. Поэтому в тех случаях, когда переписка заводит диалог в тупик, нужно изменить формат коммуникации с письменного на устный. А затем зафиксировать устные договорённости на бумаге или в письме.

### ● Анализ качества устных коммуникаций.

Однако принять новое правило проще, чем его выполнить. Устная коммуникация имеет преимущество перед письменной, так как сводит к минимуму потери смысла сообщения. Но это происходит только в том случае, если собеседники общаются в одной «знаковой системе». Но в коллективе, состоящем из представителей разных возрастов, профессиональных областей, разноплановых интересов, такое бывает нечасто. Поэтому мы провели инвентаризацию своего кодекса корпоративного поведения и «освежили» наши договорённости относительно передачи друг другу информации. Это касается и качества самой информации, и эмоций.

В части улучшения качества устных коммуникаций у нас также возникло несколько идей. Например, мы договорились прочитать несколько книг по эмоциональному интеллекту и выписать понравившиеся идеи. Что-то вроде дайджеста. Это необходимо для того, чтобы зафиксировать наиболее применимые к нашей ситуации рекомендации. Затем мы обсудили друг с другом прочитанное и договорились о правилах взаимодействия, которые помогают общаться «на одной волне» и лучше понимать друг друга. В качестве мотивационного

лозунга для поддержки в совершенствовании навыков межличностного общения, мы приняли такой: «Если бы я мог изменить себя, я смог бы изменить мир».

Осознанность и умение «замедляться на высоких скоростях» помогают повысить качество коммуникации. Если говорить о текущем кризисе как о возможности, данной нам для чего-то, то полагаю, что его можно рассматривать и как возможность улучшить навыки межличностного общения. Услышать и понять друг друга на расстоянии – та ещё задачка!

### ● Клиентоцентричность как условие выживания бизнеса.

В условиях кризиса и после него условием выживания бизнеса станет клиентоцентричность. Так утверждают некоторые эксперты. Последствиями кризиса будут повышенные ожидания клиентов к товарам и услугам при резком снижении платежеспособного спроса. Поэтому бизнес-модель успешного посткризисного предприятия должна предусматривать способность бизнеса снижать цену и повышать качество сервиса. Привычный «треугольник компромисса»: качество – цена – сроки, из которых, как правило, выбирают два, уже не актуален. Для клиента будут важны и качество, и сроки, и цена. «Радикальная демократизация роскоши» (так называет это явление Гаррет Джонстон, известный консультант) – вот, к чему должен быть готов бизнес в перспективе.

В связи с этим мы решили провести диагностику нашего клиентского сервиса и «докрутить» то, что не соответствует новой парадигме. У нас родилось несколько идей относительно того, как помочь нашим клиентам пережить последствия COVID-урагана и стать более успешными. В частности, мы ещё раз проанализировали нашу Customer Journey Map (карту путешествия клиента), чтобы выявить слабые места или точки контакта с клиентом, которые необходимо улучшить. Мы составили перечень улучшений и разработали метрики для измерения того, что внедряем. Так, например, в ходе одной из встреч по сбору идей развития сервиса в точках контакта с клиентами было принято решение по открытию дополнительного канала продаж, актуального в период изоляции, и был запущен цикл бесплатных онлайн консультаций и обучения для клиентов наших клиентов.

### ● Новые навыки продаж.

Во время нахождения на «удалёнке» мы воспользовались предоставленным локаутом для тренировки менеджеров по продажам. В текучке докризисных будней не всегда хватало времени для осмысления того, каким образом достигаются цели по выполнению плановых показателей. С учетом принятых нами новых требований к клиентоцентричности, необходимо было улучшить и навыки продаж. Сейчас, когда товаропроизводители борются друг с другом за доступ к кошельку покупателя, требования к продавцам сильно трансформировались.

На рынке, где работает наша компания, важны экспертные (консультационные продажи). На смену навыка выявления потребностей пришло умение формировать спрос. «Холодные звонки» уже давно можно поручать роботам. Менеджер по продажам требуется только там, где без участия человека сделка не состоится.

Современные продажи – это помощь при покупке. Обучению этим навыкам мы и занялись на карантине. Нам очень нравится формат обучения «workshop». Это своего рода лаборатория, творческая мастерская, в которой мы разбираем конкретные кейсы по работе с клиентами, тестируем различные переговорные техники, оттачиваем речевые модули, оцифровываем аргументы. В результате мы пополняем нашу корпоративную базу знаний работающими «фишками», а наши продавцы накачивают мускулатуру продаж и клиентоцентричности.

### ● Актуализация стратегии.

На первой неделе самоизоляции мы и подумать не могли, что карантин продлится так долго. Самый смелый прогноз исчислялся двумя – тремя неделями. Но после того как стало ясно, что быстро вернуться к прежней жизни не получится, мы решили «прокачать» и нашу стратегию.

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Необходимо отметить, что до сих пор многие руководители понимают под стратегией долгосрочное планирование. А так как мы живем в период неопределенности (или, как принято говорить, в VUCA-мире), то стратегией предпочитают не заниматься. Раз мы не знаем, что нас ждет завтра, зачем тратить время на долгосрочное планирование? Между тем стратегия – это не долгосрочное планирование, а, скорее, манёвренность и гибкость для достижения устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе. Этот кризис в очередной раз показал, как важно иметь различные сценарии для того, чтобы опереться на один из них в случае, если другие станут нежизнеспособными. Вот и мы со своей командой решили подготовиться к новым вызовам.

Мы провели стратегическую сессию и придумали несколько идей по открытию дополнительных каналов продаж и созданию дополнительных сервисов для клиентов. Мы и до кризиса активно использовали онлайн-коммуникации с клиентами. На сессии по стратегии у нас родилось еще несколько идей как использовать digital marketing для привлечения, удержания и обслуживания своих клиентов.

Надо сказать, что мы впервые провели сессию по стратегии онлайн. Это был интересный эксперимент. Но в целом, мы довольны результатами.

### ● Бизнес-процессы.

В ближайшее время компании будут конкурировать не столько продуктами и услугами, сколько бизнес-процессами. Новые технологии позволяют большинству компаний повышать качество продукции. Качество уже давно не является конкурентным преимуществом в долгосрочной перспективе, так как любая технология может быть скопирована и растиражирована конкурентами. Поэтому настало время конкурировать бизнес-процессами, которые обеспечивают операционную эффективность. Поэтому мы провели анализ своих бизнес-процессов и определили места для улучшений. Фактически мы нашли ответы на вопросы: «Что можем улучшить?», «Как можем уменьшить стоимость?», «Где можем сократить численность сотрудников?», «Что ещё можем автоматизировать или перестроить?». В итоге мы зафиксировали ряд идей для дальнейшей проработки. Теперь необходимо ещё раз проанализировать, просчитать, посмотреть, каким образом изменения в одних процессах отразятся на других. Часть задач направлена на долгосрочные улучшения, другая на быстрые изменения, которые необходимо внедрить в ближайшее время.

Ещё мы обсудили одну важную вещь, напрямую влияющую на эффективность бизнес-процессов. Участниками бизнес-процессов являются люди. Люди могут ошибаться. Необходимо создать условия, в которых сотрудники будут признаваться в совершенных ошибках. Не замалчивать, не скрывать, а открыто заявлять о сбоях. Это позволит избежать ситуации, при которой сокрытие проблемы в начале цепочки приводит к необратимым проблемам в конце. Последствия такой проблемы могут быть гораздо сильнее, чем та ошибка, которая была совершена на начальном этапе. Мы приняли «Декларацию об отношении к ошибкам», в соответствии с которой замалчивание ошибок расценивается как преступление против бизнеса. И наоборот, поощряется поведение, при котором сотрудник сразу заявляет о допущенных ошибках или возникших проблемах. При обнаружении проблем мы ищем ответ на вопрос: «Почему это произошло и как исключить риск повторения?», а не «Кто виноват?».

### ● Мотивация и вовлеченность.

В это непростое время важно сохранить сотрудников, которые позволят бизнесу реализовать антикризисную стратегию. Поэтому мы, получив от кризиса «в подарок» возможность замедлиться, пересмотрели и свои корпоративные ценности.

На собрании управленческой команды мы ещё раз обсудили, что для нас является критически важным в условиях кризиса. Мы выделили несколько ключевых идеологем: профессионализм, отсутствие формального подхода, доверие, открытость, личная ответственность, командная ответственность. Вовремя кризиса очень важно, чтобы отношения

между работниками и работодателями, между сотрудниками и руководителями строились на принципах взаимного доверия. Было принято решение о том, что руководители всех подразделений на собраниях с сотрудниками будут информировать их обо всех планируемых компанией решениях. Насколько сильно мы пострадаем от кризиса и что предстоит нам пережить, пока не ясно. Поэтому важно честно предупредить сотрудников о том, что компания может пойти на непопулярные решения. Необходимо быть готовым к разным сценариям. Но так как наша компания планирует не только выжить, но и продолжать развиваться, то от каждого сотрудника требуется инициатива, добросовестность и ответственность.

Для поддержания «боевого духа» мы запустили корпоративное «подкаст-радио». По сути, это обычные подкасты на различные темы. С помощью подкастов мы информируем сотрудников о том, что происходит в местах присутствия компании, как разные регионы оправляются после карантина, записываем интервью с коллегами из разных подразделений компании, и даже свежие анекдоты. Это позволяет поддерживать связь со всеми членами команды.

Итак, управленческую прибыль можно и нужно извлекать из всех подсистем организации. Сюда относятся и бизнес-процессы, и взаимоотношения между коллегами, и стратегия, и клиентский сервис, и политика в сфере управления персоналом. Иногда мы попадаем под «очарование заумностями» (как назвал это Элияху Голдратт, автор теории ограничений) и тратим время на поиски чудодейственных решений, которые помогут пережить кризис или улучшить показатели компании. Это понятно, ведь окружающая среда сложна и непредсказуема. Потому и кажется, что решение должно быть каким-то уникальным и суперсложным. Но часто ключ к решению сложных задач лежит в простоте. Значительная часть организационных проблем и трудностей происходит из-за отсутствия веры в то, что, перестроив работу, объединив усилия сотрудников, можно найти выход из большинства проблем. Поэтому стоит лишь внимательнее посмотреть на то, что мешает выполнить работу, подумать о том, как можно работать эффективнее, и ответы найдутся.

Управленческая прибыль формируется там, где культура управления способствует открытому диалогу между сотрудниками и руководством организации, что позволяет бизнесу получать добавленную стоимость за счёт организации совместной деятельности своих работников без увеличения материальных активов бизнеса.

# Почему исчезла «пена» вокруг еще недавно модных технологий «ЛИН», KPI, Agile? Интервью журналу «Управление персоналом»

## Как называется Ваш курс и в связи с чем Вы его предлагаете на рынке?

- Курс называется «HR – бизнес-партнёр». Это не просто курс, это программа повышения квалификации «Организационное развитие и управление персоналом». Это совместный проект ГК «Русконсалт» и Института дополнительного профессионального образования «4Портфолио».

Идея создания подобного курса для HR-специалистов возникла у меня много лет назад. В 2013 году мы с коллегами разработали программу повышения квалификации «HR третьего тысячелетия», но по разным причинам не реализовали этот проект. Тогда нам казалось, что программа слишком опережает время. Но сейчас новые требования бизнеса к HR-менеджерам никого не удивляют. Все понимают, что от HR бизнес ожидает конкретной коммерческой пользы. Особенно сегодня, когда все организации задумываются над тем, как увеличить операционную эффективность и обогнать конкурентов. Я думаю, что именно HR может и должен развивать организацию. В то же время роль HR-менеджера в российском бизнесе сильно недооценена. Во многих компаниях специалистам по управлению персоналом отводится роль «сервисной службы», обеспечивающей потребности компании в персонале. Между тем в сфере организационного развития имеется огромное количество инструментов, которые позволяют менять организацию, делать ее более живой, гибкой, устойчивой ко всяким кризисам. И этими инструментами HR-специалистам овладеть проще, чем представителям других профессий. Наш курс для тех HR-специалистов, которые готовы двигаться дальше по карьерной лестнице, занять позицию директора по организационному развитию, а в перспективе и генерального директора (при желании). В программе нашего курса нет традиционных для подобных курсов тем, связанных с кадровым администрированием, подбором, адаптацией персонала. Наш курс направлен на развитие бизнес-компетенций HR-специалистов. С одной стороны, программа курса соответствует профессиональному стандарту «Специалист по управлению персоналом», с другой, она выходит за рамки традиционных функций менеджера по персоналу.

## Из чего состоит программа? Из каких модулей?

Программа состоит из трёх больших разделов, каждый из которых делится ещё на несколько модулей. В первом разделе мы рассматриваем объекты организационной диагностики: цели и ценности организации, бизнес-модель, структуру и бизнес-процессы, жизненный цикл и уровень организационной зрелости. Надо сказать, что большое значение в курсе придаётся организационной диагностике. Это действительно очень важно: поставить точный диагноз организации, выявить глубинные организационные проблемы для того, чтобы внедрять HR и бизнес-практики на подготовленной почве. Во втором разделе мы рассматриваем методы организационной диагностики и учимся применять их не только для выявления корневых проблем, но и для развития организации. В третьем разделе мы учимся развивать организацию с помощью внедрения различных организационных изменений: перестройки бизнес-процессов, трансформации организационной структуры, интеграции управленческой команды, развития системы клиентского сервиса, внедрения инноваций, изменения корпоративной культуры, организации проектного офиса. Таким образом, программа курса направлена на развитие универсальных бизнес-компетенций, необходимых любому топ-менеджеру.

### Что такое организация проектного офиса?

- Проектный офис, как правило, создаётся в компаниях для того, чтобы реализовывать бизнес-проекты и проекты организационного развития. Проектный офис позволяет интегрировать все кадровые и профессиональные ресурсы, экономить на фонде оплаты труда. Например, такая ситуация. Организация выросла и столкнулась с необходимостью оптимизировать бизнес-процессы. Для этой задачи формируется проектная команда из числа руководителей и сотрудников, которая реализует проект по оптимизации бизнес-процессов. Или, например, организация захотела внедрить новые показатели эффективности, будь то KPI, Agile или бережливое производство. Это проекты организационного развития, которыми кто-то должен управлять: создать единую методологию, определить процедуры контроля, сроки, назначить ответственных, обеспечить свободную коммуникацию между членами проектных команд и т. д. Эти задачи решает команда проектного офиса. В рамках нашего курса есть специальный модуль, в котором мы изучаем, как управлять инновациями и внедрять проекты организационного развития.

### Какие новые знания получают слушатели в конце курса?

- Я думаю, что самое ценное, что получают слушатели по окончании курса – это навык выявлять истинные организационные проблемы и организовывать «производство» новых знаний в организации.

Мы живем в эпоху, когда практически любые знания можно получить из открытых источников. Знания уже не являются чем-то секретным и доступным только избранным. А вот умение правильно применять знания – это навык будущего. Я приведу аналогию с медициной. Прежде чем начать лечение, нужно правильно поставить диагноз. И на постановку диагноза зачастую тратится больше времени и усилий, чем на само лечение. Если мы ошиблись с диагнозом, то и результат лечения может быть в лучшем случае бесполезным, а в худшем случае приведет к тяжелым последствиям для пациента. То же происходит и в организации. Если нам кажется, что мы видим истинную проблему, а на самом деле мы обнаружили только часть её, верхушку айсберга, то, пытаясь исправить ситуацию, мы можем зайти в тупик или причинить бизнесу вред: зря потратить время, деньги, упустить возможности и т. д. Приведу пример, знакомый многим коллегам из HR. Руководителю не нравится, как работает его сотрудник, поэтому начальник инициирует его увольнение и замену на нового, более компетентного. Верхушка айсберга – низкая квалификация работника. А что скрыто «под водой»? Все что угодно: неотлаженные бизнес-процессы, неэффективное управление, отсутствие ресурсов у сотрудника, недостаточная квалификация и другие причины. Поэтому решение «уволить и взять нового» не всегда оправданно. На нашем курсе мы даем несколько методик выявления корневых организационных проблем. Любому руководителю важно научиться овладеть ими. Организация не всегда готова к внедрению изменений, в том числе «лучших мировых практик». Топ-менеджеры организаций часто увлекаются модными управленческими теориями. Сейчас одна из популярных – «бирюзовые» организации. Работая в консалтинге с 2005 года, я наблюдала много увлечений управленческими теориями: бережливое производство, система менеджмента качества, реинжиниринг бизнес-процессов, потом Agile появился, вот сейчас «бирюзовые» организации. Все эти практики действительно способны принести пользу бизнесу. Но проблема в том, что если организация в лице её руководителей не усвоила базовые принципы менеджмента – постановку качественных целей, планирование, осуществление координации работы, умение мотивировать и интегрировать сотрудников, то никакие прогрессивные теории не приведут её к успеху. Этим объясняются и многочисленные провалы внедрения управленческих технологий в организациях. Не внедряются... А все потому, что организация должна пройти определенный путь в своем развитии. Руководители должны научиться ставить задачи, контролировать, давать качественную обратную связь своим подчиненным. Посмотрите, что произошло при вынужденном переходе на удалённую работу



после введения карантина! Многие руководители не могут эффективно организовать контроль работы сотрудников, если те находятся не в поле их зрения. Базовые управленческие технологии во многих организациях являются нереализованными до сих пор. И поэтому «прогрессивные» управленческие теории не приносят компании пользу. Очень жаль. В связи с этим на нашем курсе мы уделяем серьезное внимание анализу уровня организационной зрелости. Наши практические задания направлены на то, чтобы слушатель курса мог определить, к чему организация, в которой он работает, уже готова, а к чему её необходимо подготовить. Завершив обучение по программе, слушатель будет понимать, что собой представляет организация в целом, какие глубинные проблемы или противоречия не позволяют бизнесу добиваться большего, а также какие в организации есть внутренние резервы и как их можно использовать. HR-бизнес-партнёр сможет выступить инициатором необходимых изменений, организовать этот процесс и быть главным экспертом по внедрению инноваций.

Кроме того, инструменты развития организаций, которые мы учимся применять на нашем курсе, позволят HR-специалисту организовать «производство» новых знаний. Знания очень быстро устаревают. То, что приносило успех ещё вчера, сегодня может уже не сработать. А значит, нужно научиться «производить» новые знания, свежие идеи, которые способны продвинуть организацию вперед к победе над конкурентами. Именно этого сегодня ждут от HR предприниматели.

### **Я согласен с Вами, что модные теории – это такая штука, когда глаза загораются и кажется, что нашли палочку-выручалочку. А что не так в KPI, почему оно не прижилось?**

- Вопрос не в том, что с KPI что-то не так. Вопрос в том, как этим инструментом пользоваться. Во-первых, почему-то KPI многие воспринимают как синонимом мотивации. KPI — это инструмент целеполагания компании. Это способ, с помощью которого цели бизнеса можно транслировать сотрудникам. Это метрики, с помощью которых бизнес может измерить достижение целей. Мотивация — это совсем другое. Это внутренняя готовность работника выполнять свои функции на высшем уровне. Мечта многих руководителей – это работник с «горящими» глазами, который все-время что-то предлагает, активен, инициативен. Но KPI не всегда способствуют этой задаче. Бывает так, что сотрудник ориентируется только на исполнение конкретных KPI. И организация лишается более важного, что делает её живой, продуктивной, гибкой и постоянно меняющейся, лишается того самого «драйва созидания», атмосферы сотрудничества, при которой люди работают на максимуме не потому, что от этого зависит их зарплата, а потому, что у них есть внутренняя потребность выполнить свою работу лучше.

Могу привести пример из бережливого производства, мне кажется, он связан с тем, что мы сейчас обсуждаем относительно KPI. Почему бережливое производство не получается внедрить на многих российских предприятиях? Потому что бережливое производство – это, прежде всего, философия. Возьмем, например, отношение японского менеджмента к ошибкам и сбоям. Что делают японские менеджеры в случае, если возникла проблема? Они ищут способы не только устранить её, но и не допустить возникновения этой проблемы в будущем. Что делает большинство наших менеджеров, если возникла проблема? Ищут виноватого. Найти виноватого или провести профилактику ошибок, достичь KPI или предложить идею, способную продвинуть организацию вперед – принципиально разные вещи.

### **Нашему журналу часто дают интервью по опыту внедрения Agile. Но мнения экспертов расходятся. Что Вы скажете про данную технологию?**

- Я думаю, что опыт каждой компании нужно рассматривать отдельно. Я не могу сказать, почему Agile не внедряется в тех компаниях, о которых Вы говорите. Я могу рассказать только о своем опыте. Давайте вспомним принципы Agile. Что лежит в их основе? Во-первых, качественная коммуникация между членами команды. Это постановка задач, это

доверие, это готовность открыто обсуждать проблемы, это взаимовыручка и т. д. Такая культура общения характерна далеко не для всех российских компаний. Во-вторых, Agile предполагает высокий уровень личной ответственности каждого члена проектной команды. Я встречала такие смешные кейсы, когда принцип Agile — «Результат работы важнее, чем документация» — трактовался как «свобода от начальника, от отчетности и лишних бумажек». Безусловно, соблюдение договоренностей важнее, чем отчетность. Но этот принцип может быть реализован только при очень высоком уровне личной ответственности каждого члена команды.

Почему-то многие эксперты противопоставляют Agile проектному менеджменту. Я пока не могу понять, в чём принципиальная разница. В консалтинговых проектах мы тоже использовали принципы «гибкого планирования», «спринты», тестировали прототип (у нас это называлось – тестовый режим). Управление проектами на основе принципов классического проектного менеджмента никогда не мешало нам реализовывать проекты в срок, находить взаимопонимание между командой и клиентом, придумывать и внедрять прорывные идеи. Я думаю, что Agile не альтернатива, а дополнение классическому проектному управлению. Возможно, что если сначала освоить принципы управления проектами, а потом внедрять Agile, то эффективность внедрения будет выше. Но я искренне рада за тех, у кого получилось внедрить Agile.

### **Может, еще какие-нибудь модные теории вспомните?**

— Много всего внедряется в организациях в попытках добиться лучших результатов. Например, реинжиниринг бизнес-процессов и автоматизация. Автоматизация бизнес-процессов стала синонимом оптимизации. Многим руководителям кажется, что задача повышения эффективности бизнес-процессов заключается исключительно в приобретении программного продукта. Между тем руководители забывают, что программное обеспечение – это инструмент, отражающий логику ведения бизнеса. Бизнес-процесс необходимо сначала смоделировать, оптимизировать, а затем отразить в автоматизированной системе. Но этап проектирования бизнес-процессов многим кажется нудным, скучным, отнимающим много времени. В попытке сэкономить руководители компаний приобретают какую-нибудь программу и начинают её внедрять, не выстроив бизнес-процессы. В результате часто получается так, как говорят сами IT-специалисты: беспорядок на входе – автоматизированный беспорядок на выходе.

### **Почему у нас в стране 5 млн. бухгалтеров, а в США с населением в два раза большего всего 1 млн.?**

– Мне сложно анализировать «голую» статистику. Возможно, потому что профессия бухгалтера популярная. Да и прочих различий у нас много. И в методологии учета, и в степени автоматизации бизнес-процессов. Я думаю, что ситуация, свидетелями которой мы сейчас являемся, скоро поправит эту статистику. Многим профессиям уже предрекают скорое исчезновение в связи с заменой на роботов. Сюда относят и бухгалтеров, и кадровиков, и юристов. Останутся востребованными специалисты, способные мыслить не линейно, творчески, выполнять функции, которые искусственному интеллекту не под силу. Кстати, кадровикам и рекрутерам стоит задуматься уже сейчас о своей индивидуальной карьерной траектории. Не знаю, насколько быстро наскочут изменения, связанные с автоматизацией процессов подбора персонала и ведения кадрового учёта, но трансформация профессии HR-специалиста неизбежна. Мы уже видим эти изменения. Это ещё одно обстоятельство, которое подтолкнуло нас к запуску программы обучения «Организационное развитие и управление персоналом». Мы предлагаем уже сейчас «прокачать» компетенции, которые будут необходимы HR-менеджеру в ближайшем будущем.

## Поколение Z. Ваше мнение, что с ним делать?

— Моё мнение таково: с поколением Z ничего не надо делать. Они такие, какие есть. Скорее, что-то нужно делать с собой. По своему личному опыту я знаю, что при возникновении сложностей в коммуникации со своим ребёнком-представителем поколения Z, я пытаюсь изменить себя, свой способ коммуникации. Я согласна с Вами, что представители поколения Z не такие, какими бы мы хотели их видеть. Иногда, наблюдая за сотрудниками, я вижу колоссальный разрыв между тем, что они думают о своих профессиональных навыках, и тем, как их оценивает работодатель. Но сделать с этим ничего нельзя, они такие. И нам с такими нужно научиться работать.

## А как работать? Всё-таки дайте совет.

— Можно почитать «Педагогическую поэму» А. С. Макаренко. В ней есть ответы на многие вопросы. Как руководители, мы можем установить определенные правила поведения для сотрудников поколения Z, границы дозволенного, договориться о взаимных ожиданиях. Ну и конечно, пересмотреть свои подходы к управлению. По-другому ставить задачи, давать качественную обратную связь. Это как раз те самые *soft skills*, о которых сейчас все говорят. Это те навыки руководителя, которые надо совершенствовать постоянно. И кстати, на нашем курсе мы обсуждаем вопросы, связанные с тем, как влиять на мнение членов управленческой команды, среди которых есть представители всех поколений, не только Z.

# О компетенциях и мотивации

## Босс будущего: профиль компетенций руководителя, которые будут актуальны следующие 5 лет

Автор бестселлеров «Sapiens. Краткая история человечества» и «Homo Deus. Краткая история будущего» Юваль Ной Харари отметил в одной из своих книг, что человек имеет преимущество перед другими живыми существами в природе не потому, что обладает интеллектом, и не потому, что научился делать оружие. Человек главенствует в мире природы потому, что научился организовывать людей, объединять их в сообщество. Представьте, какое могущество находится в руках настоящего лидера, руководителя, способного извлекать управленческую прибыль исключительно из умелого управления людьми. Между тем не все руководители умеют использовать в полной мере такой управленческий ресурс, как объединение людей в хорошо организованное сообщество.

На мой взгляд, критически важными для руководителя в ближайшие пять лет станут следующие компетенции:

- Системное мышление.
- Лидерство.
- Развитие подчинённых.
- Интерактивные и игротехнические компетенции.
- Способность к саморазвитию и самосовершенствованию.

Попробуем разобраться, почему эти качества так важны для бизнеса и для лидеров будущего.

## Системное мышление

Под системным мышлением я понимаю способность человека мыслить целостно, умение выявлять закономерности между предметами и явлениями, упрощать. К системному

мышлению в общем смысле я отношу умение критически мыслить, подвергать сомнению известные факты, уходить от шаблонов и стереотипов, использовать интересный опыт в смежных сферах, анализировать причины и последствия тех или иных явлений и т. д. Почему это важно для лидера будущего? Дело в том, что мы живём в турбулентную эпоху, мир так быстро меняется, что нужно уметь не только подстраиваться под эти изменения, но и предупреждать их. Современному руководителю необходимо обладать даром предвидения, чтобы реализовать успешную стратегию, предупредить наступление рисков и нежелательных последствий. В ежедневном оперативном управлении системное мышление помогает взвешенно принимать решения, с ориентацией на последствия для других лиц.

Современный руководитель должен быть способен переосмысливать прошлый опыт, анализировать новые системы менеджмента с точки зрения их применимости к данной организации и бизнес-среде. Для этого босс должен постоянно искать ответы на следующие вопросы: «А что можно улучшить в нашей работе?», «А как эта идея будет выглядеть через год?», «А какой способ достижения цели будет наиболее эффективным?».

## Лидерство

Сегодня существует огромное количество определений лидерства. Для меня настоящий лидер это тот, у кого есть последователи, «лидируемые», люди, которые добровольно, а не по принуждению следуют за ним. Лидерство – это способность влиять на людей без официальных властных полномочий. Для того чтобы стать лидером, руководителю необходимо обладать незаурядными способностями: иметь широкий кругозор; быть харизматичным, проницательным, эрудированным; уметь принимать взвешенные решения; обладать чувством юмора; быть ответственным, дисциплинированным, обаятельным, вежливым, доброжелательным, тактичным; уметь найти подход к любому сотруднику. Кстати, системное мышление, о котором мы говорили выше, помогает развивать навыки ситуационного руководства, умело сочетать директивный, наставнический, поддерживающий и делегирующий стили управления.

К сожалению, до сих пор многие руководители убеждены, что настоящий босс – это сильный, смелый, энергичный, бескомпромиссный, решительный человек, как легендарный исторический персонаж Василий Чапаев, несущийся с саблей наголо на вороном коне. Между тем современному лидеру не всегда необходимо мчаться впереди своей команды, иногда важнее быть вместе с людьми, получая синергический эффект от командного взаимодействия.

Босс будущего должен будет научиться эффективно управлять креативными кадрами, подрядчиками, удалённо работающими сотрудниками, использовать ресурс краудсорсинга и краудфандинга. И здесь «погоны» ему точно не помогут. Необходимо будет использовать лидерские качества, мотивировать, вдохновлять, убеждать, показывать пример, а также планировать, контролировать, организовывать, соблюдать сроки и предупреждать риски.

## Развитие подчинённых

Под развитием подчинённых я понимаю навыки лидера по выявлению и использованию лучших качеств своих сотрудников. Умение увидеть и развить потенциал каждого работника задача непростая, но необходимая лидеру будущего. Босс должен внедрить в управление культуру обратной связи, овладеть инструментами развития команды, индивидуального и группового коучинга. Важнейшей задачей лидера является повышение уровня зрелости сотрудников, назовём это «взрослизацией» отношений в коллективе. И здесь очень важно понимать, что быть наставником для подчинённых – это не одно и то же, что быть «мамой» или «папой». Необходимо помогать сотрудникам взрослеть, приучать к самостоятельности и осознанному поведению. А для этого руководителю следует исключить из управленческого арсенала гиперопеку подчинённых и постоянную критику. Вместо этого необходимо освоить навыки делегирования и ситуационного менеджмента.

Навык развития подчинённых требует осознанности от самого лидера. К сожалению, до сих пор в российских компаниях встречаются токсичные лидеры, не только не способные развивать подчинённых, но и сознательно избегающие этого, дабы не воспитать себе конкурента. Надеюсь, что текущий кризис подтолкнёт таких руководителей к осознанию необходимости пересмотреть свой управленческий инструментарий.

### **Интерактивные и игротехнические компетенции**

Современный лидер должен уметь организовать эффективную командную работу, чётко формулировать цели взаимодействия, выявлять проблемы, мешающие взаимопониманию и выработке решений, управлять групповой дискуссией, используя для этого специальные коммуникативные технологии. Ему необходимо будет пополнить свой управленческий арсенал игротехническими технологиями, научиться использовать различные приемы создания творческой атмосферы для генерации новых идей. Навыки, которые ещё совсем недавно были необходимы главным образом консультантам и бизнес-тренерам, сегодня критически важны для руководителя, перед командой которого стоит задача сделать свою компанию ещё более успешной, обогнать конкурентов, придумать новые, прорывные идеи. Методы организации группового мышления: мозговые штурмы, Mind-mapping, Clustern, метод «Дельфи», сценарный метод и другие, направленные на активизацию творческого мышления, становятся привычными инструментами современного руководителя.

Интерактивные и коммуникативные компетенции при проведении собраний, обучении сотрудников позволяют руководителям «извлекать из голов сотрудников» лучшие идеи. Сотрудники-миллениалы и представители поколения Z хотят инвестировать в себя, им важно то, что интересно и значимо именно для них, они стремятся развивать свою идентичность, персональный бренд. Лидер нового поколения должен уметь создавать атмосферу творчества и сотрудничества, давая возможность коллегам реализовывать свой потенциал. В противном случае босс столкнется с сопротивлением, неуправляемостью и оттоком талантов.

### **Способность к саморазвитию и самосовершенствованию**

Для успешной конкуренции скорость изменений внутри организации должна быть как минимум не ниже скорости изменений во внешней среде. А для этого руководителям необходимо постоянно развиваться как в профессиональном плане, так и личностно. Поэтому способность и готовность к саморазвитию и самосовершенствованию — это ключевая компетенция для руководителя и его личная ответственность. Успешный лидер постоянно предпринимает практические шаги по саморазвитию (изучает специальную литературу, посещает семинары, выталкивает себя из зоны комфорта и развивает новые навыки). Эффективный лидер берется за решение более сложных задач с целью своего профессионального развития, ставит перед собой конкретные цели для профессионального и личностного роста.

Я встречала организации, топ-менеджеры которых не считали необходимым учиться и повышать квалификацию. Они были убеждены в том, что многолетний практический опыт позволяет решать все стоящие перед ними задачи. Стоит ли говорить о том, как быстро они становились балластом для своей компании.

Я, конечно, не футуролог, как Юваль Ной Харари, но к скорому соперничеству человека с роботом на рынке труда отношусь достаточно серьезно. Не секрет, что с развитием технологий все рутинные, легко алгоритмизируемые операции будут заменены роботами или просто автоматизированы. К счастью, пока ещё искусственный интеллект проигрывает человеку в тех видах деятельности, где необходимо сочетание рационального и иррационального мышления, где важно применение творческого и нестандартного подходов. И пока ещё мы, люди, имеем преимущество перед искусственным интеллектом. Разумеется, те из нас, кто способен к саморазвитию, самосовершенствованию, системному и критическому мышлению.

Умение организовывать людей помогло человеку разумному получить преимущество среди живых существ. Полагаю, что вышеперечисленные качества – системное мышление, лидерство, способность к саморазвитию и самосовершенствованию – помогут человеку выдержать конкуренцию и с роботами.

## Мотивированный или компетентный: кого выбрать?

Однажды ко мне обратился руководитель одной компании. Он обозначил проблему так: «У меня есть сотрудники с огромным желанием работать, но у них не хватает навыков и знаний. И есть сотрудники-профессионалы, так называемые звёзды, но они работают «без огонька», без желания сделать работу лучше. На кого делать ставку? В каких сотрудников стоит инвестировать? Как повысить эффективность работы сотрудников?».

Расскажу, как мы подошли к решению этой задачи.

Сначала мы сформулировали критерии эффективности работников «простыми словами». Каких работников мы будем считать эффективными? Что важно в работе сотрудников именно для нас?

У нас получилось несколько критериев:

- справляется с задачами без давления и дополнительного контроля;
- выполняет работу качественно и в срок;
- с радостью прилагает дополнительные усилия, если это необходимо;
- приносит больше пользы, чем создает проблем;
- помогает другим выполнять работу;
- постоянно стремится к совершенству, учится, в том числе самостоятельно;
- работает над ошибками, улучшает результаты;
- сглаживает конфликты, сотрудничает с коллегами.

Для того чтобы определить, в каких сотрудников стоит инвестировать свою управленческую энергию и время, мы сделали классификацию по четырем типам. В основе классификации лежит принцип «хочет – может».



Рис.1 Классификация сотрудников по принципу «хочет – может»

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Затем мы провели «ревизию» кадрового состава и распределили всех сотрудников по группам, в соответствии данной классификацией. Подобная классификация позволила нам проанализировать индивидуальные особенности каждого сотрудника отдела.

**Группа 1.** В данную группу попали сотрудники, которые хотят работать (высокий уровень мотивации), но у них не всегда получается (недостаточно компетенций).

Мы решили, что таких сотрудников нужно обучать с помощью наставничества и системы внутреннего обучения, доведя уровень компетенций до необходимого нам. Если у человека есть желание и потенциал, значит, навыки можно совершенствовать. Поэтому для сотрудников, попавших в Группу 1, мы разработали индивидуальные планы развития. В перечень задач обучения вошли: чтение специальной литературы, изучение внутренних корпоративных материалов, работа с наставником, внутреннее обучение. Кстати, мы внедрили ещё одну полезную практику – *buddying*. Мы сформировали пары *buddy*-партнёров: опытный сотрудник и сотрудник, которому требуется обучение. Более профессиональный передаёт свой опыт менее квалифицированному.

**Группа 2.** В данную группу попали сотрудники, которые могут работать эффективно (компетенций достаточно), но не всегда хотят (мотивация на низком уровне). Или, как выразился мой клиент, работают «без огонька».

Мы провели индивидуальное интервью с каждым из сотрудников, чтобы установить причину низкой мотивации. Чтобы выяснить причины снижения «драйва» в работе, в ходе бесед мы задавали такие вопросы: «Насколько использован твой потенциал в компании?», «Что может дать компания тебе, чтобы ты показал больший результат?». В итоге мы выяснили, что у сотрудников, попавших в эту группу, неудовлетворённость возникла из-за невозможности реализовать все свои компетенции («засиделся» на одном месте). По итогам таких интервью нам удалось найти баланс между профессиональными амбициями сотрудников и возможностями компании.

**Группа 3.** В данную группу попали сотрудники, которые работают эффективно, делают это с огромным желанием и без тотального контроля со стороны руководителя.

Эти работники заслуживают одобрения, поддержки и даже индивидуальных предпочтений. Это «золотой фонд», надёжный тыл и костяк команды. Это ещё и кадровый резерв. Бережём их!

**Группа 4.** В данную группу попали сотрудники, которые не могут работать эффективно (недостаточно компетенций) и не хотят (нет желания развиваться).

С такими работниками мы решили сразу расстаться. Нет смысла инвестировать в заведомо провальные «проекты».

После принятия определённых кадровых решений, мы внедрили ещё один инструмент развития сотрудников – «**мотивационные контракты**». Точнее сказать – самоконтракты. Задача заключалась в том, чтобы передать каждому сотруднику персональную ответственность за собственную карьеру и профессиональное развитие, а также помочь раскрытию потенциала.

Процедура «заключения сделки» происходила следующим образом. Мы провели беседу с каждым сотрудником, обсудили профессиональные и карьерные цели, сформировали индивидуальные планы развития. После этого мы закрепили наши договорённости на бумаге, подписав «мотивационные контракты» (пример текста такого контракта ниже).

Разумеется, что подобный договор не имеет юридической силы. Но мы и не ставили перед собой цель укрепить свои управленческие позиции с помощью законодательства. Нам важно было, чтобы, заключив подобное соглашение, каждый сотрудник взял на себя обязательства по самостоятельному развитию своих навыков. Таким образом мы передали каждому ответственность за свою дальнейшую карьеру.

Разумеется, что работа по повышению эффективности на этом не закончилась. Управление – это процесс, а не проект. Он не имеет конечной точки и требует постоянного совершенствования. Но начало было положено.

### Пример «мотивационного контракта»:

*«Я подтверждаю свою личную, добровольную ответственность за собственную карьеру, за мои успехи в работе. Я сознаю, что мои профессиональные и карьерные достижения зависят от меня и что организация не может дать мне гарантий по реализации моих ожиданий и целей.*

*Я заключаю этот контракт с собою в присутствии моего руководителя и, начиная с сегодняшнего дня, ставлю перед собой определенные цели в области карьеры и самообучения. Мои цели: (перечисляет). Более того, каждую цель я разделяю на задачи: (перечисляет).*

*Решению задач я буду посвящать не менее \_\_\_\_\_ минут ежедневно и не менее \_\_\_\_\_ часов еженедельно/ежемесячно. Для осуществления целей я буду регулярно награждать себя (перечисляет способы вознаграждения). Построение карьеры и самообучение важны для меня, и я обязуюсь взять на себя ответственность за достижение поставленных перед собой целей».*

*Число, подпись*

## Soft skills современного руководителя

Развитие компетенций руководителей внутри компании — важнейшая задача HR-менеджмента. Для того чтобы современному руководителю удавалось эффективно решать стоящие перед ним задачи, ему необходимо обладать особым набором способностей. Сегодня мало быть просто хорошим администратором, уметь планировать, считать затраты, оптимизировать бизнес-процессы. Современному лидеру необходимо овладеть навыками выстраивания взаимоотношений с людьми, научиться получать выдающиеся результаты от рядовых сотрудников. О необходимости обучения и совершенствования навыков руководителей написано огромное количество книг и статей. Многие спикеры и гуру менеджмента говорят о том, что soft skills — «мягкие навыки» руководителя — сегодня считаются залогом успеха современного менеджера. Важно определить, какие из этих навыков действительно необходимы лидерам бизнеса на каждом этапе развития компании. В данной статье я представляю кейс по разработке модели компетенций руководителей организации. Речь пойдет о «мягких навыках» управленцев.

**Ключевые слова:** soft skills, развитие лидеров, модель компетенций.

### ВВЕДЕНИЕ

**Soft skills** — «мягкие навыки». К «мягким навыкам» мы относим навыки, которые не зависят от специфики конкретной работы или профессии, но тесно связаны с личностными качествами и установками (ответственность, дисциплина), а также социальным опытом (взаимодействие с людьми, работа в команде, эмоциональный интеллект) и менеджерскими способностями (управление временем, лидерство, решение проблем, критическое мышление).

Бизнес, о котором я хочу рассказать в данной статье, вышел на уровень, при котором от руководителей требовались качества, обеспечивающие прорывные идеи и качественные изменения. Это было агентство полного цикла, которое занималось производством рекламного контента. Нестандартные идеи и инновации требовались постоянно. В составе холдинга было несколько подразделений, в том числе находящихся в разных регионах. Необходимо было создать систему кадрового резерва, обеспечивающую подготовку квалифицированных лидеров для управления проектами и структурными подразделениями компании. Подготовку менеджеров мы начали с разработки модели компетенций — определения набора качеств, которые бы позволили руководителям добиться поставленных целей. Нам важно было создать модель, которая будет включать необходимые soft skills и станет простым и понятным в использовании инструментом управления.



## ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Исходными данными для разработки модели компетенций являются стратегические цели бизнеса, VISION первых лиц компании, бизнес-процессы, функциональные обязанности, показатели эффективности и т.д. Процедура разработки модели компетенций — это тема отдельного разговора. В данной статье я расскажу о том, какие именно «мягкие навыки» мы выделили и описали в виде поведенческих индикаторов в первую очередь, учитывая задачи данного бизнеса.

Исходя из имеющихся исходных данных, мы определили четыре ключевых навыка руководителя, необходимых для эффективной реализации бизнес-целей на данном этапе развития компании:

- Саморазвитие и самосовершенствование.
- Системное мышление.
- Развитие подчиненных.
- Коммуникативные и интерактивные навыки.

Почему именно эти качества мы определили как значимые и необходимые для руководителей бизнеса?

Мы исходили из того, что для успешной конкуренции скорость изменений внутри организации должна быть как минимум не ниже скорости изменений во внешней среде. А для этого руководителям необходимо постоянно развиваться как в профессиональном плане, так и личностно. Поэтому способность и готовность к **саморазвитию и самосовершенствованию** — это ключевая компетенция для руководителя и его личная ответственность.

Сложность, многообразность факторов, влияющих на принятие решений в бизнесе, требует наличия **системного мышления**, которое мы определили как умение видеть ситуацию в целом, понимать причинно-следственные связи и учитывать риски собственного действия или бездействия.

Приходящие на работу молодые сотрудники имеют определенные ожидания относительно своего профессионального развития. Интересные задачи и смысл деятельности становятся ключевыми при выборе работы. А для этого руководители должны создавать условия для развития и профессионального роста **своих подчиненных**, быть наставниками для них, ставить перед работниками амбициозные цели и помогать в их достижении.

Ну и наконец, — **коммуникативные навыки, умение использовать интерактивные и игротехнические технологии в управлении**. Для данного бизнеса было критически важным генерировать новые прорывные идеи на постоянной основе. Наличие коммуникативных, интерактивных и игротехнических компетенций позволяет менеджерам «извлекать из голов сотрудников» лучшие идеи. С помощью навыка проведения групповой дискуссии совещания по выработке креативных идей дают отличные результаты.

Учитывая то, что «великий и могучий» русский язык позволяет описывать одни и те же предметы и явления разными словами, мы провели серьезную работу по уточнению формулировок. Нам важно было не то, как именно названа компетенция, а главным образом, что конкретно мы понимаем под тем или иным термином. Поэтому каждую компетенцию мы разложили на набор поведенческих индикаторов, описав каждый из них. Индикаторы же определили на основе наблюдения за сотрудниками, а также исходя из ряда других параметров: экспертное мнение, наблюдение за успешными лидерами, соответствие поведения сотрудника целям бизнеса и т.д.

Для своей модели компетенций, включающей soft skills, мы определили четыре уровня развития навыков: непригодный, развивающийся, эксперт и наставник.

<b>Непригодный</b>	<b>Развивающийся</b>	<b>Эксперт</b>	<b>Наставник</b>
Недопустимый уровень. Сотрудник не готов к роли руководителя.	Перспективный. Требуется развития.	Эталонное поведение.	Высший уровень мастерства.

Мы установили, что, если сотрудник демонстрирует поведение, совпадающее с индикаторами уровня «непригодный», необходимо серьезно проанализировать целесообразность нахождения его на руководящей должности или выдвижения в кадровый резерв. Сотрудники, способные развиваться и работать над собой, попадают в категорию «развивающийся». Для них необходимо разработать индивидуальную программу развития и оказать помощь в «прокачке» требуемых навыков. «Эксперт» демонстрирует эталонное поведение. Ну а наставник — это уже высший уровень мастерства. Наставник задает стандарты поведения, способен обучать других.

Итак, для каждой компетенции мы разработали индикаторы. Рассмотрим типы индикаторов на примере двух уровней: «непригодный» и «эксперт».

### САМОРАЗВИТИЕ И САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Мы определили, что для нас означают понятия «саморазвитие» и «самосовершенствование». Это:

- Открытость знаниям.
- Самообразование.
- Анализ прежнего опыта.

Индикатор	Непригодный	Эксперт (эталон)
Открытость знаниям.	Не изучает информацию о происходящих изменениях и новациях в своей области. Не использует инструменты, позволяющие сделать работу эффективнее. В работе опирается только на собственный опыт, без анализа его актуальности для новых бизнес-задач.	Регулярно осуществляет поиск информации о происходящих изменениях и появлении новых разработок в своей области. Использует возможности сделать работу эффективнее, применяя новые знания, навыки, технологии и т.д.
Самообразование.	Не предпринимает практических шагов по саморазвитию, не изучает специальную литературу, не использует возможности для личного и профессионального развития. Не ставит цели для профессионального роста, не повышает квалификацию.	Предпринимает практические шаги по саморазвитию (изучает специальную литературу, посещает семинары и пр.). Берется за решение более сложных задач с целью своего профессионального развития. Ставит конкретные цели для профессионального роста с учетом развития компании.

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Анализ прежнего опыта.	<p>Не анализирует и не использует опыт конкурентов, коллег, партнеров.</p> <p>Не подвергает разбору собственные ошибки для повышения своего профессионального уровня или личностного развития.</p>	<p>Использует удачный опыт конкурентов, коллег и партнеров или их ошибки для повышения своего профессионального уровня. Анализирует неудачный опыт для улучшения эффективности своей работы или работы команды в будущем.</p>
------------------------	--	---

**СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ**

Для уточнения смысла компетенции «системное мышление» мы выделили четыре индикатора:

- Механизм принятия решений.
- Влияние эмоций на принятие решений.
- Анализ при принятии решений.
- Учет последствий принятых решений.

Индикатор	Непригодный	Эксперт (эталон)
Механизм принятия решений.	<p>Решения принимает либо спонтанно и необдуманно, либо слишком медленно и/или только по аналогии, без учета изменившихся обстоятельств.</p> <p>Оттягивает принятие решений, находящихся в пределах его полномочий либо не принимает их совсем.</p>	<p>Учитывает взаимосвязь составляющих проблемы из разных областей. Делает правильные выводы о причинах возникновения проблем.</p> <p>Своевременно принимает решения в рамках собственных полномочий, беря на себя ответственность за принятые решения.</p>
Влияние эмоций на принятие решений.	<p>Принимает импульсивные решения под воздействием эмоций, и/или настроения, и/или в зависимости от личности людей, в интересах которых принимается решение.</p>	<p>Осознает собственные эмоции. Управляет ими. Не принимает решения под воздействием эмоций, импульсивно, без анализа текущей ситуации.</p>
Анализ при принятии решений.	<p>Не проводит анализа при принятии решений, не производит выбор альтернатив и/или вариативности в зависимости от ситуации.</p>	<p>Принимает решения, опираясь на максимальное количество факторов, влияющих на ситуацию. Учитывает, как предложенное им решение отразится на деятельности других людей, подразделений, организаций.</p>

Учет последствий принятых решений.	Не учитывает взаимосвязи между принятыми решениями и последствиями. В случае если принятое решение имеет негативные последствия, ссылается только на внешние факторы, без учета причинно-следственных связей.	Принимает решения с учетом возможных последствий, в том числе и в долгосрочной перспективе, и с учетом влияния на других заинтересованных лиц проекта или представителей команды проекта.
------------------------------------	---	---

## РАЗВИТИЕ ПОДЧИНЕННЫХ

- Данную компетенцию мы раскрыли через три индикатора:
- Планирование развития подчиненных.
- Наставничество.
- Предоставление обратной связи подчиненным.

Индикатор	Непригодный	Эксперт (эталон)
Планирование развития подчиненных.	Не развивает своих подчиненных. Не предпринимает никаких попыток для определения сфер, в которых необходимо развивать подчиненных. Не контролирует процесс развития навыков. Подавляет инициативу подчиненных.	Определяет области, в которых необходимо развивать подчиненных на основе их сильных и слабых сторон. Разрабатывает планы индивидуального развития с учетом сильных и слабых сторон сотрудников. Отслеживает результаты развития. Помогает сотрудникам планировать свое развитие и заниматься самообразованием.
Наставничество.	Не осуществляет функции наставника. Обучение сотрудников сводится к раздаче указаний без учета адаптации к новым задачам и индивидуальным особенностям сотрудников.	Разрабатывает и реализует планы подготовки сотрудников к новым задачам. Эффективно проводит адаптацию и подготовку сотрудников к решению новых задач. Осуществляет наставничество исходя из индивидуальных особенностей сотрудников.
Предоставление обратной связи подчиненным.	Не предоставляет конструктивную обратную связь. Критикует подчиненных, использует исключительно негативные оценки.	Использует в общении с подчиненными технологии конструктивной обратной связи.

## КОММУНИКАТИВНЫЕ И ИНТЕРАКТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Индикаторы этого типа компетенций мы определили так:  
Вербальное донесение информации до сотрудников.  
Уровень эмоциональной культуры.  
Интерактивные технологии в управлении.  
Игротехнические технологии в управлении.

Индикатор	Непригодный	Эксперт (эталон)
Вербальное донесение информации до сотрудников.	Нечетко формулирует мысли. Использует в речи околоречевые средства и слова-паразиты. Использует одинаковый стиль общения без учета особенностей собеседника.	Выражает мысли четко, без слов-паразитов, околоречевых средств общения. Доказывает свою точку зрения без применения давления, крики, запугивания и т.д. Выбирает стиль общения в зависимости от собеседника.
Уровень эмоциональной культуры.	Проявляет агрессивное поведение, авторитарное давление. Не распознает эмоциональное состояние собеседника и не выбирает соответствующий стиль общения. Провоцирует конфликт.	Строит отношения исходя из типа личности собеседника и его эмоционального состояния. Распознает вербальные и невербальные сигналы собеседника. Строит общение, уважая чувства других людей.
Интерактивные технологии в управлении.	Не управляет групповым взаимодействием команды. Не использует технологии управления групповой дискуссией, полемикой, спором.	Управляет групповой дискуссией, используя для этого специальные коммуникативные технологии. Организует эффективную командную работу, четко формулирует цели взаимодействия, проблемы, грамотно осуществляет инструктаж.
Игротехнические технологии в управлении.	Не создает творческую атмосферу для развития потенциала сотрудников, повышения эффективности обучения или проведения совещаний.	Применяет игротехнические технологии в обучении и наставничестве сотрудников. Использует приемы создания творческой атмосферы для генерации новых идей, использует специальные приемы и инструменты для генерации идей. Оказывает психологическую поддержку сотрудникам в процессе деловых игр, групповых обсуждений, обучения и т.д.

## ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Итак, мы разработали модель компетенций — своего рода систему координат, позволяющую уточнить требования к руководителям в части развития их «мягких навыков». Теперь нам предстояло внедрить данную модель в практику управления компании.

Процесс внедрения модели компетенций, как и любого нововведения, заслуживает отдельной статьи, поэтому лишь коротко опишу наши дальнейшие действия.

Для начала мы провели оценку руководителей и кадрового резерва по разработанной

модели компетенций. По итогам этой оценки мы определили индивидуальный план развития для каждого руководителя и сотрудников с высоким потенциалом («развивающихся» в нашей терминологии). Индивидуальный план развития включал конкретные инструменты и сроки развития навыков.

Пример индивидуального плана развития

№ п/п	Навык, требующий развития	Что я буду делать, чтобы развить эти компетенции	Срок	Необходимые ресурсы	Результаты
1					
2					
3					
4					

Для поддержания культуры постоянного развития лидеров мы внедрили систему наставничества и менторинга. Это позволило осуществлять подготовку руководителей проектов и менеджеров на постоянной основе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Есть такая профессия — руководить людьми. Это особая профессия, достижения в которой зависят не только от знаний предметной области, но и от навыков руководителя, не относящихся непосредственно к профессиональной сфере, но существенно влияющих на результат его работы. Эффективный лидер сегодня — это менеджер, у которого есть последователи, добровольно идущие за ним. Как писал Дэвид Майстер в книге «Истинный профессионализм»<sup>1</sup>: «Повести за собой профессионалов непросто. Прежде чем они признают нового лидера (не говоря уже о том, чтобы такой лидер добился успеха), действующие самостоятельно профессионалы должны согласиться поддаться влиянию со стороны такого человека».

Современным лидерам необходимо обладать целым набором навыков, которые позволят развивать отношения с людьми, эффективно действовать в критических ситуациях, контролировать свое состояние, уметь убеждать, вести групповые дискуссии и создавать атмосферу для генерации прорывных, нестандартных идей. За этими навыками будущее. Развивайте своих лидеров, чтобы они развивали ваш бизнес.

<sup>1</sup> Альпина Бизнес Букс; Москва; 2005, стр. 55

# О продажах, клиентском сервисе и бизнес-процессах

## Когда и зачем нужно проводить аудит отдела продаж?

Проводить аудит в отделе продаж имеет смысл в следующих случаях:

- **Аудит при назначении нового руководителя отдела продаж.**

*Цель этого аудита – получить независимый взгляд на деятельность отдела: как функционирует система планирования, насколько оптимальны бизнес-процессы, соответствуют ли компетенции продавцов требованиям бизнеса и т. д. В данном случае аудит полезен как новому руководителю отдела, так и директору компании (коммерческому директору или директору по продажам в зависимости от структуры управления в компании).*

- **Перед внедрением изменений в отделе продаж.**

*Цель данного аудита – выявить риски, связанные с сопротивлением предстоящим изменениям. Если вы планируете внедрить новые показатели или стандарты, CRM-систему, существенно повысить планы продаж, перераспределить клиентскую базу и т. д., аудит позволит выявить как потенциальных саботажников среди сотрудников, так и ваших сторонников и проводников изменений, а так же покажет бизнес-процессы, требующие совершенствования или изменения.*

- **При неудовлетворительных результатах работы отдела продаж.**

*Независимая проверка деятельности покажет корневые проблемы и выявит скрытые причины невыполнения планов. Если планы не выполняются, то необходимо выяснить, в чем проблема: в стратегии, системе продаж или в компетенциях продавцов. Правильный диагноз – залог успешного лечения. Прежде чем тратить деньги на тренинги по продажам, внедрять какие-либо изменения, стоит разобраться, в чем на самом деле кроется причина недостижения плановых показателей.*

- **При хороших результатах работы отдела продаж.**

*Если у вас все хорошо с продажами – самое время проводить аудит! Достигнутое состояние никогда не бывает вечным. Рыночная ситуация меняется очень быстро. Необходимо постоянно держать руку на пульсе. Когда все хорошо с плановыми показателями – проверьте их актуальность. Изучите показатели продаж: не пора ли их изменить? Оцените эффективность бизнес-процессов. Часто там кроется большой резерв для повышения прибыли. Совершенство безгранично.*

- **Перед принятием кадровых решений.**

*Любые кадровые решения требуют взвешенного подхода. Если вы регулярно проводите оценку по компетенциям в отделе продаж и на основании результатов оценки принимаете решения о повышении грейдов, изменении квалификационных категорий, повышений в должности и т.д., дополните оценочные процедуры аудитом бизнес-процессов отдела продаж, системы оплаты труда, оцените климат в коллективе. Подобный аудит даст вам полезную информацию к размышлению: не пора ли изменить профиль должности продавца или модель компетенций?*

Приведу пример из личного опыта проведения аудита отдела продаж компании, которая занимается производством рекламного контента. Директор компании сформулировал проблему таким образом: «Продавцы не умеют и не хотят продавать. Планы продаж не выполняются». В ходе аудита он просил выявить «наличие ключевых навыков и знаний, готовность к изменениям, мотивацию, обучаемость и эмоциональный климат в коллективе».

Все это было определено с помощью проведения оценки по компетенциям, диагностики корпоративной культуры и психологического климата в коллективе. Но, кроме этого, в ходе

аудита отдела продаж были выявлены «сопутствующие» проблемы, без решения которых достижение плановых показателей сильно затруднялось даже при наличии высокой квалификации и мотивации продавцов.

**Таблица 1.**

Тип проблемы	Проявление проблемы
Проблемы, относящиеся к стратегии или оперативному управлению	Сложность выполнения планов продаж или обязательств перед клиентами из-за разного понимания предоставляемой ценности клиенту у менеджеров по продажам и производителей рекламного контента.
Проблемы, относящиеся к бизнес-процессам	Отношения между менеджерами по продажам и производителями рекламного контента не подкреплены формальными взаимными обязательствами по качеству, срокам и т. д. Из-за этого сроки срываются, обязательства нарушаются. В нужное время у продавцов нет необходимого рекламного продукта.  Система обучения и ввода новых сотрудников в должность требует совершенствования, а именно: создание учебных материалов по навыкам продаж и ведению переговоров (книги продаж), внедрение процедуры наставничества. Каждый менеджер самостоятельно «придумывал» конкурентные преимущества компании и продукта, иногда в отрыве от общего позиционирования.
Проблемы, относящиеся к психологическим особенностям личности	Конфликты из-за личностных особенностей сотрудников. Сопrotивление организационным изменениям из-за личностных установок сотрудников.
Проблемы, относящиеся к корпоративной культуре	Сопrotивление организационным изменениям из-за отсутствия у некоторых сотрудников уверенности в завтрашнем дне, понимания целесообразности изменений, личной мотивации принять участие в них.

Как видно из таблицы, каждый тип проблем требует специальных методов решения. Аудит отдела продаж показал, что выполнение планов продаж только за счет навыков менеджеров невозможно. Необходима перезагрузка всей системы продаж компании.

## Внедрение системы клиентского сервиса в организации

**Ключевые слова:** клиентский сервис, конкурентные преимущества, клиентоориентированность, фокус конкуренции.

На протяжении многих лет такие понятия, как клиентоориентированность и клиентоцентричность, являются частью стратегии для многих компаний, лежат в основе философии ведения бизнеса. Не могу сказать точно, кто первый произнес фразу «Клиент всегда прав» (по некоторым данным, это владелец сети магазинов Гарри Гордон Селфридж). Было это в начале XX века в Англии. На мой взгляд, говоря о клиентском сервисе в современных условиях, необходимо уточнить: всегда ли клиент прав? Важно найти баланс между требованиями клиента и возможностями бизнеса удовлетворять эти требования,



получая при этом прибыль. С точки зрения бизнеса одинаково плохо как игнорировать потребности клиента, так и идти на поводу необоснованных требований потребителей в ущерб интересам бизнеса.

Истинный клиентский сервис, на мой взгляд, должен отражать взаимные интересы и предусматривать возможности долгосрочного сотрудничества и выстраивания доверительных отношений между участниками рынка.

## Введение

В этой статье я расскажу о внедрении системы клиентского сервиса в компании, занимающейся торговлей на рынке B2B. Компания столкнулась с необходимостью уточнить собственную клиентскую политику, так как среди руководства появились разногласия относительно оказания сервисных услуг клиентам и принципов работы с рекламациями. Ценность «ориентация на клиента» — была одной из корпоративных приоритетов компании, лежащих в основе организационной идеологии. Но не все в руководстве компании одинаково понимали, что означает понятие «сервис высокого класса». Работать над внедрением клиентской политики мы решили в рамках внутриорганизационного проекта, который я возглавила. Проект состоял из десяти шагов по реализации клиентской политики, которая должна была сбалансировать требования клиентов к сервису и интересы бизнеса.

### Шаг первый: определяем параметры клиентского сервиса для каждой группы клиентов.

- Клиентская база компании состояла из трех групп потребителей:
- Региональные дистрибьюторы.
- Торговые сети и магазины.
- Малый бизнес.

В рамках каждой из трех указанных выше групп также выделялись категории клиентов: А, В, С, в зависимости от объема продаж и частоты закупок. Структура клиентской базы была дифференцирована как по группам клиентов, так и по категориям.

**Таблица 1.** Структура клиентской базы

Группа клиента	Категория А	Категория В	Категория С
Региональные дистрибьюторы	ООО «Большой объем»	ООО «Средний объем»	ООО «Разовые сделки»
Торговые сети и магазины	ООО «Торговые сети»	ООО «Магазины»	ООО «Мелкая розница»
Малый бизнес	ИП «Часто и много покупаю»	ИП «Средний объем закупки»	ИП «Разовые покупки»

Дифференцировав клиентов по частоте закупок и объемам продаж, мы конкретизировали понятия «большой объем», «часто и много» и т.д., «оцифровав» эти параметры. Исходя из полученных данных, мы определили приоритетных для нас клиентов. Ими оказались региональные дистрибьюторы и торговые сети.

Затем мы определили значимые для каждой клиентской группы параметры сервиса.

Первая группа параметров — «Удобство работы с компанией».

- Возможность быстро связаться с менеджером.
- Скорость оформления документов.
- Удобство поиска информации на сайте.
- Быстрота получения ответа на запрос.

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

- Быстрота решения вопросов по рекламациям.
  - Удобство парковки, месторасположение склада.
- Вторая группа параметров — «Информационное сопровождение».
- Своевременность информирования об акциях и новинках.
  - Наличие необходимой информации в личном кабинете.
  - Своевременное обновление информации на сайте.
  - Иные способы информирования.

Третья группа параметров — «Доставка продукции».

- Количество дней доставки в неделю.
- Возможность доставки в удобное время.
- Возможности дополнительной доставки при малых объемах.

Четвертая группа параметров — «Гостеприимство».

- Приветствие клиента по телефону.
- Встреча клиента в офисе.
- Встреча клиента на складе.
- Удобство размещения офиса или склада.

Пятая группа параметров — «Учет мнения клиентов».

- Как мы спрашиваем мнение клиентов?
- Что мы делаем с полученной информацией?
- Как работаем с рекламациями?
- Как извиняемся за недоработки и ошибки?

Шестая группа параметров — «Маркетинговые мероприятия и иные способы поддержки бизнеса клиента».

- Дни брендов на территории магазинов.
- Акции и специальные мероприятия в точках продаж.
- Презентация продукции в точках продаж.
- Мерчендайзинг в точках продаж.
- Рекламные носители в точках продаж.
- Консультация по продукту в точках продаж.

Итак, параметры клиентского сервиса мы определили. Можно ли было на основании полученной информации сделать выводы о том, что на самом деле важно для клиентов? Разумеется, нет. Нам необходимо было дополнить полученную в ходе такого анализа информацию данными исследования клиентских предпочтений.

### **Шаг второй: сбор информации от клиентов о требованиях, предъявляемых к уровню сервиса.**

Для получения информации о действительных пожеланиях клиентов мы использовали анкетирование, обзвоны и прямую коммуникацию в режиме переговоров в зависимости от приоритетности клиентской группы.

Первоначально необходимо было решить вопросы организационно-технического характера:

- Кто будет собирать информацию от клиентов? Стоит ли нам выделить отдельную службу в организации, или передать на аутсорсинг, или поручить сотрудникам?
- Как часто нам необходимо получать информацию от клиентов? Слишком часто — надоедим клиенту. Слишком редко — оставим клиента без внимания.
- Какие ресурсы потребуются для регулярного сбора информации? Нужно ли специальное

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

техническое оснащение, программы и т.д.?

- Каковы цели сбора информации? Можно ли получить нужные нам данные иным способом?
- Где будет собираться и храниться вся полученная информация? Кто будет отвечать за сбор, анализ и хранение информации? Нужны ли для этого специальные технические ресурсы?
- Кто и в какие сроки должен анализировать полученную информацию и принимать решение? Кто будет отвечать за генерацию и реализацию идей по улучшению качества сервиса?

В данной ситуации мы решили, что способы получения информации от клиентов зависят от категории клиента. С приоритетными для нас клиентами мы решили обсуждать их требования к сервису в рамках переговоров. Впоследствии мы сделали подобные встречи регулярными, так как поддержание долгосрочных, взаимовыгодных отношений с крупными клиентами чрезвычайно важно для бизнеса. Для проведения таких регулярных встреч была сформирована группа переговорщиков из числа топ-менеджеров компании. Так как требования к сервису на нашем рынке — это в том числе предложение определенных бизнес-решений для совместного продвижения продукции, то перед каждым топ-менеджером стояла задача проведения интервью с клиентами по выявлению тех проблем, которые мешают им развиваться. Для нас было важно понять, какие из перечисленных клиентами трудностей, мы могли бы преодолеть совместно, с помощью различных маркетинговых мероприятий. Для каждого переговорщика был составлен план визитов к ключевым клиентам.

Это был очень интересный эксперимент, который помог объединить руководителей вокруг общих для компании интересов. В результате у нас появилась совместная с ключевыми клиентами программа продвижения нашей продукции.

Для сбора информации о требованиях к сервису клиентов других категорий мы использовали такие методы сбора информации, как анкетирование, опросники, сервисы обратной связи и т.д.

Затем мы разделили полученную информацию на две группы:

- Важные для клиента параметры сервиса, не требующие существенных финансовых затрат компании.
- Важные для клиента параметры, требующие существенных финансовых затрат от компании.

Нам было важно понять, приведет ли то улучшение, на которое мы потратим значительные денежные средства, к дополнительным выгодам для бизнеса в краткосрочной или в долгосрочной перспективе? Перед тем как принять такое решение, мы решили собрать информацию о конкурентах: какие сервисы есть в наличии у них. Поэтому третий шаг нашего проекта — это сравнительный анализ параметров сервиса в компаниях-конкурентах.

Шаг третий: анализ клиентского сервиса конкурентов.

Сначала мы определили список наших основных конкурентов. Затем провели сравнительный анализ с помощью специальной методики — экспертного сравнения параметров сервиса, оценили каждый параметр в баллах и в итоге составили сравнительную таблицу.

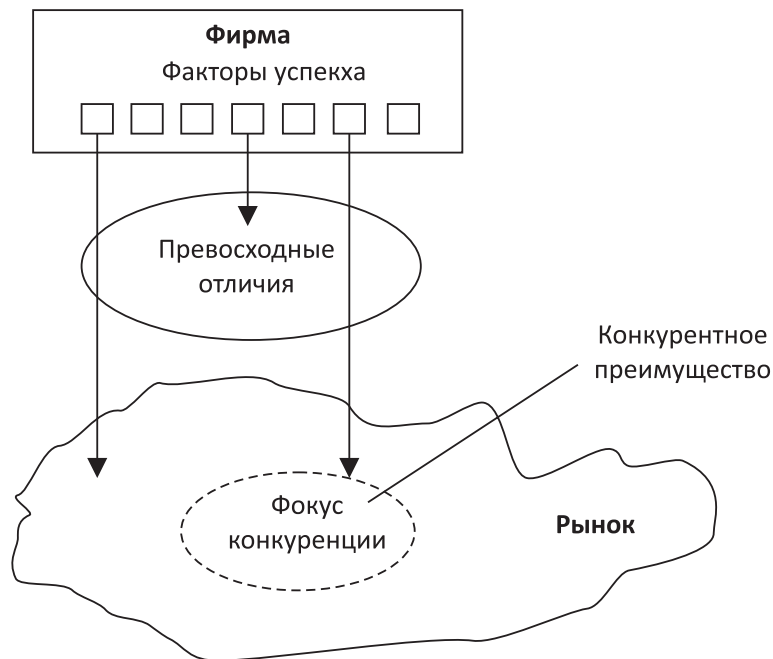
**Таблица 3.** Сравнительный анализ конкурентов по параметрам сервиса

Параметр для сравнения	Наша компания	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент С
Параметр 1	5	4	5	5
Параметр 2	4	5	5	5
...	...	...	...	...

С помощью данной методологии мы проверили преимущества нашей компании на конкурентоспособность и определили сильные и слабые места в сервисе.

В частности, мы выяснили, что в некоторых позициях мы существенно проигрываем, но выигрываем по другим. Мы снова сопоставили полученные данные с информацией, полученной при обработке результатов опросов клиентов, и выявили параметры, попадающие в так называемый фокус конкуренции, то есть те, которые в данный момент времени в наибольшей степени отвечают потребностям клиентов.

**Рисунок 1. Фокус конкуренции**



В результате проделанной работы мы выяснили, что по большому количеству параметров, попадающих в фокус конкуренции клиентов, мы либо проигрываем, либо находимся с конкурентами на одном уровне. При этом улучшение каждого параметра, важного для клиента, требует определенных финансовых затрат и перестройки бизнес-процессов.

После этого мы провели сравнительный анализ параметров сервиса, попадающих в фокус конкуренции друг с другом, распределив таким образом их по степени важности для клиента. Это необходимо было сделать для того, чтобы определить первоочередные меры для финансирования проектов улучшения качества сервиса.

Результаты своего исследования мы оформили в виде таблицы.

**Таблица 4. Сравнительный анализ важности параметров сервиса для клиентов**

Параметр сервиса	Место (важность)
Возможность быстро получить ответ на заявку	4
Возможность заказать доставку в определенный промежуток времени	1
Возможность получить консультацию по использованию продукции	4
Наличие различных способов оплаты товара	3
Бонусная поддержка	5
Мерчендайзинг в точках продаж	5
...	

Анализ с целью выделения приоритетных составляющих сервиса мы проделали для каждой клиентской группы:

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

- Региональные дистрибьюторы.
- Торговые сети и магазины.
- Малый бизнес.

После этого стало понятно, какие составляющие сервиса нужно подтянуть в первую очередь. А затем сформировать дополнительные предложения, позволяющие предлагать приоритетным клиентам высококлассный сервис. Далее мы разработали план работы по улучшению стандартов сервиса.

**Таблица 5.** План работ по улучшению параметров сервиса

Сейчас мы делаем так	Клиенты хотят так	Конкуренты делают так	Решение	Ответственный
Режим работы склада с 9-00 до 18-00 с понедельника по пятницу	С 8-00 до 20-00 без выходных	С 8-00 до 20-00 без выходных	Провести анализ затрат при увеличении изменения работы склада, так как этот параметр стоит на первом месте	Иванов И.И.
...				

#### Шаг четвертый: улучшаем сервисное обслуживание клиентов.

Проанализировав каждый параметр и приняв решение о возможности улучшения, мы довели показатели до необходимых среднерыночных стандартов. Но нам важно было предложить первоклассный сервис приоритетным группам клиентов.

Ранее, на первом этапе проекта, мы уже провели анализ потребительской базы, дифференцировали клиентов в зависимости от объемов и частоты закупок и выделили приоритетные категории. Поэтому на данном шаге мы для каждой группы клиентов определили соответствующий уровень сервиса.

**Таблица 6.** Соответствие уровня сервиса определенной категории клиентов.

Прибыль/объем продаж	Низкий объем продаж	Средний объем продаж	Высокий объем продаж
Низкая прибыль	Приемлемый уровень сервиса	Приемлемый уровень сервиса	Достаточный уровень сервиса
Средняя прибыль	Приемлемый уровень сервиса	Достаточный уровень сервиса	Достаточный уровень сервиса
Высокая прибыль	Достаточный уровень сервиса	Высокий уровень сервиса	Высокий уровень сервиса

Разумеется, что каждый качественный параметр: «достаточный», «приемлемый», «высокий» мы конкретизировали и «оцифровали». Например, мы определили способы взаимодействия нашей компании с клиентами каждой группы. Так, для обслуживания региональных дистрибьюторов и торговых сетей было решено выделить персонального менеджера. Клиенты категории «малый бизнес и магазины» обслуживаются через сайт и call-центр. Маркетинговые мероприятия и иные способы поддержки бизнеса клиента требуют существенных затрат, в связи с чем мы тщательно проанализировали и пересмотрели политику клиентского сопровождения в части стимулирования сбыта в точках реализации продукции у клиентов. Программы поддержки в точках продаж клиентов находились в зависимости от присвоенной клиенту категории.

Аналогичным образом проанализировали все параметры сервиса, важные для клиентов. Таким образом, мы сбалансировали соотношение прибыли, получаемой компанией от каждой группы клиентов, и уровень предоставляемого сервиса.

### Шаг пятый: реализуем программу улучшений клиентского сервиса.

Для того чтобы добиться высокого уровня клиентоориентированности, необходимо было разработать программу регулярного обучения сотрудников и контроля исполнения стандартов сервиса. Для этого мы провели работу по улучшению параметров сервиса, которые важны для клиента, но не требуют серьезных финансовых затрат.

В формате групповой работы мы рассмотрели некоторые сервисные составляющие: возможность дозвониться и получить информацию, скорость реагирования на запросы, качество предоставляемой информации и т.д. Результаты проведенного анализа мы зафиксировали в специальной таблице для удобства анализа.

**Таблица 7. Анализ малозатратных параметров сервиса**

Параметры сервиса	Потребитель ожидает этого	Потребителю это нравится	Это нейтрально для потребителя	Это не нравится потребителю	Потребитель готов это терпеть	Потребитель этого даже не ожидает (супер предложение)
Связь с менеджером (получение информации, решение вопросов)	Клиент ожидает, что он позвонит и сразу получит всю необходимую информацию	Нравится, когда вопрос клиента решается сразу, в «одно переключение»	Предоставление информации о компании во время ожидания	Если ожидание более 1 минуты, то информация во время ожидания начинает раздражать	Ожидание ответа на звонок в пределах 2-х минут	Клиент позвонил с рекламацией, сразу решил вопрос и еще что-то получил в качестве «комплимента»
...						

Проанализировав эти параметры, мы приступили к их улучшению. В частности, разработали необходимые скрипты для консультантов call-центра, ввели дополнительные возможности для обработки обратной связи от клиентов и т.д.

### Шаг шестой: информационная поддержка клиентской стратегии.

Для того чтобы ориентация на интересы клиента стала частью корпоративной стратегии компании, необходимо было поддерживать стандарты высокого уровня сервиса на уровне корпоративной идеологии и культуры. Для этого был разработан целый ряд мероприятий, направленных на идеологическую поддержку новой клиентской политики:

- Публикации поддерживающих политику клиентского сервиса на корпоративном сайте

и в газете, рассылки, наглядная агитация в виде плакатов на досках объявлений.

- Поощрения сотрудников за исполнение стандартов сервиса и достижение высоких показателей.
- Закрепление на уровне ценностей типа поведения, ориентированного на клиента.

### **Шаг седьмой: назначаем ответственного за сервис.**

Для того чтобы политика в сфере клиентского сервиса стала реальным инструментом достижения целей бизнеса и способствовала формированию конкурентных преимуществ, необходимо было назначить ответственного за сервис.

Для начала мы описали бизнес-процесс «Управление взаимоотношениями с клиентами», определили входы и выходы данного бизнес-процесса, критерии эффективности, назначили владельца данного бизнес-процесса (*ответственного за выполнение показателей бизнес-процесса*).

После этого мы разработали и внедрили систему контроля выполнения данного бизнес-показателей процесса.

### **Шаг восьмой: мониторинг и анализ результатов внедренной системы клиентского сервиса.**

В ходе данного этапа проекта были разработаны процедуры, позволяющие отслеживать индекс потребительской удовлетворенности параметрами сервиса и степень лояльности клиентов, их приверженность компании. Для этого мы внедрили процедуру аудита сервисных показателей по всем контактам клиентов с нашей компанией: сайт, социальные сети, офис, документация, реклама, корпоративные автомобили, склад, упаковка, отзывы в интернете и т.д.

Мы разработали критерии необходимого и достаточного уровня сервиса для каждой клиентской группы и проводили регулярный мониторинг этих показателей. По результатам мониторинга проводились необходимые корректирующие мероприятия.

### **Шаг девятый: пересмотр параметров сервиса.**

Определенные нами параметры сервиса требовали постоянного анализа с точки зрения актуальности для клиента. Рынок развивается, предпочтения клиентов тоже меняются. Поэтому важно было отслеживать поведение конкурентов в сфере клиентского сервиса и ожидания потребителей. Применяя описанную выше методику формирования конкурентных преимуществ в области сервиса, мы регулярно (не реже одного раза в год) пересматривали параметры сервиса и вносили изменения в клиентскую политику на основе изменившихся потребностей.

### **Шаг десятый: анализ влияния сервисного предложения на отношения с клиентами в долгосрочной перспективе.**

В этом году проект по внедрению системы клиентского сервиса отметил свой трехлетний юбилей. При подведении итогов нам было важно оценить улучшения в сфере сервиса в динамике. За три года наш проект претерпел определенные изменения, мы внедрили ряд совершенно новых показателей, влияющих на удовлетворенность клиентов. Определенных результатов добились и по степени лояльности клиентов. В частности, мы улучшили показатели по развитию клиентской базы, частоте и глубине повторных закупок, укрепили долгосрочные отношения с приоритетными клиентами.

Итак, истинная клиентская ориентация заключается не в том, чтобы удовлетворить или предвосхитить ожидания всех потребителей. Для бизнеса важно выделить приоритетных клиентов и обеспечить качество сервиса для них более чем на 100 %. Для этих клиентов необходимо создавать новые сервисы, предвосхищающие их ожидания. Для прочих

потребителей сервис должен находиться на уровне, покрывающем затраты бизнеса на организацию обслуживания клиентов. Руководству компании не стоит воспринимать фразу «Клиент всегда прав» буквально. На рынке B2B важна кооперация с клиентом, взаимодействие, направленное на достижение взаимовыгодных результатов. А прав клиент или нет — покажет время.

## Как заставить регламенты работать

Об управлении бизнес-процессами, их оптимизации, реинжиниринге, повышении эффективности написано огромное количество статей, научных книг и прочих. Но внедрить процессный подход в управление бизнесом по-прежнему получается не у каждой организации. Управлять компанией как цепью взаимосвязанных видов деятельности, преобразуя «входы в выходы», на практике оказывается не так уж и просто. Одним руководителям это кажется слишком сложным, другим — абсолютно не нужным, а третьи не знают, с чего начать и как правильно организовать управление по процессам. Кто-то приглашает консультантов, кто-то пробует навести порядок самостоятельно. Часто бывает так, что организация добросовестно описала все бизнес-процессы, в наличии у нее множество регламентирующих деятельность документов. Однако на практике все происходит не так, как написано. И рано или поздно организация «сворачивает» проект по внедрению процессного подхода как бесперспективный.

В этой статье я поделюсь своим опытом устранения подобных проблем и расскажу, как нам удалось «заставить» регламенты работать.

*Регламент бизнес-процесса – это документ, описывающий последовательность выполнения работ в данном бизнес-процессе, их очередность и результат.*

### ВВЕДЕНИЕ

Компания, в которую я пришла работать на должность HR-директора, находилась в той стадии, когда рост опережал развитие. Организация сильно выросла, у нее появилось много разных направлений деятельности, увеличился штат, усложнилась организационная структура, которая теперь включала много разных подразделений: департаментов, служб, отделов и т.д. Но новая структура не помогала достижению бизнес-целей. Конфликты, скандалы, сбои в работе, жалобы от клиентов, задержки в получении и передаче информации — все это мешало работе организации. Для наведения порядка было принято решение оптимизировать бизнес-процессы. Итогом этой работы стали массивы документов, формализующих деятельность. Но на эффективности работы это почему-то не отразилось. Сбои продолжались и после того, как все бизнес-процессы были описаны, а ответственные назначены. Мне предстояло разобраться с данной проблемой. Важно было понять, почему бизнес-процессы в виде регламентов, схем, инструкций «на бумаге» не имеют ничего общего с тем, что происходит фактически. И вместо того чтобы получить эффект от оптимизации, наша компания получила разочарование от очередной неудачной попытки навести порядок теперь уже с помощью процессного подхода.

Для устранения этой проблемы мы сформировали рабочую группу из числа владельцев бизнес-процессов. Целью рабочей группы было выявить причины неисполнения регламентов, которые приводили к сбоям, и устранить их.

*Владелец бизнес-процесса – это лицо, которое обладает полномочиями по управлению бизнес-процессом и несет ответственность за достижения показателей данного процесса. Как правило, это один из руководителей организации.*

Наша рабочая группа собиралась с определенной периодичностью для постановки задач по реализации данного проекта, обсуждения появляющихся проблем и принятия решений



## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

по возникающим ситуациям. Мы предметно разбирали каждый сбой, анализировали, выработывали меры для предотвращения подобных ситуаций в будущем.

На одной из встреч мы определили, что повышение качества бизнес-процессов зависит от наличия важных составляющих, в числе которых:

- разграничение зон ответственности;
- система фиксации сбоев и принятия решений по отклонениям;
- управление рисками;
- достаточная квалификация участников процессов;
- автоматизация процессов;
- система управления рисками;
- постоянные улучшения.

Но самое главное, что все вышеперечисленное не может быть реализовано без культуры сотрудничества и согласования интересов. Это основа, фундамент для построения системы управления по процессам.

Поэтому первое правило, которое мы установили для владельцев бизнес-процессов, – сформировать культуру сотрудничества.

### **ПРАВИЛО 1. КУЛЬТУРА СОТРУДНИЧЕСТВА**

Культура сотрудничества – первый и самый важный фактор на пути любых организационных изменений. Не зря Питер Друкер (один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века) предупреждал о том, что культура может съесть стратегию на завтрак. Культура организации способна как ускорять изменения, так и замедлять. Поэтому для нас было важно определить правила взаимодействия, которые облегчат нашу совместную трудовую деятельность.

На очередном заседании рабочей группы мы обнажили ряд «неудобных» вопросов.

- Как мы реагируем на проблемы?
- Находим ли мы оптимальное решение или занимаемся поиском виноватого?
- Что мы можем улучшить, чтобы работать эффективнее?

Результатом этого собрания стал мини-кодекс конструктивного взаимодействия. В нем мы зафиксировали правила совместной деятельности. В частности, мы определили, что различные точки зрения не являются препятствием и поводом для ссоры. Напротив, они позволяют находить оптимальные решения в интересах всех участников бизнес-процессов. Мы также установили правила принятия решений по ситуациям, в которых у нас возникают разногласия. Вопросы, по которым участники бизнес-процессов не могут договориться между собой, выносятся на общее обсуждение собранием рабочей группы. Решения принимаются с учетом мнения всех заинтересованных лиц и исключительно в интересах бизнеса.

### **ПРАВИЛО 2. ПРИНЯТИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Для эффективного управления бизнес-процессами мало их непосредственно выделить, зафиксировать на бумаге и вручить владельцам регламенты для исполнения. Владелец бизнес-процесса должен быть готов принять на себя ответственность, и у него должно быть достаточно полномочий и ресурсов, чтобы влиять на ход процесса.

Поэтому мы проверили, у всех ли владельцев бизнес-процессов достаточно необходимых ресурсов. Мы зафиксировали, какую информацию, от кого и в какие сроки должен получать каждый владелец бизнес-процесса. Что будет происходить, если эту информацию он не получит? Какие права требования у владельца бизнес-процесса имеются?

В ходе встречи мы договорились друг с другом об этих правилах и зафиксировали их на бумаге. Также мы приняли еще одно очень важное правило: если ситуация требует пересмотра границ ответственности либо иных изменений, необходимо инициировать собрание рабочей группы и представить на нем обоснование требуемых перемен.

### **ПРАВИЛО 3. ТОЛЬКО ПОЛЕЗНЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ**

Я уже отмечала выше, что все бизнес-процессы нашей компании были задокументированы. Но по разным причинам деятельность велась вразрез с регламентами. Поэтому важное правило, которое мы с членами рабочей группы приняли, – это правило «полезного» регламента.

Сам по себе регламент не может контролировать, минимизировать риски или принимать управленческие решения. Регламент не может думать. Регламент не может принять верное решение в интересах клиента в случае нестандартной ситуации. Поэтому не стоит слишком многого ожидать от простого документа. Регламент – это помощник владельца бизнес-процесса, но не его заменитель. Поэтому регламент работает только в руках грамотного управленца. Регламент может облегчить руководителю осуществление его функций: планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль, но не заменить их.

Мы договорились, что если регламенты, показатели, стандарты, которые мы определили для наших бизнес-процессов, устарели, если требуются изменения, то владелец процесса должен инициировать изменение данных регламентов. Все изменения в регламентах обязательно согласовываются с заинтересованными сторонами, фиксируются на бумаге, доводятся до сведения исполнителей.

Мы договорились, что регламенты ради регламентов нам не нужны! Если документ не создает ценности для клиента бизнес-процесса, если он усложняет работу – необходимо инициировать изменения, упрощать.

Кроме того, регламент должен соответствовать уровню исполнителя. Чем ниже квалификация исполнителя, тем проще, доступнее и подробнее должен быть регламент. Если регламент устарел – владелец бизнес-процесса обязан инициировать изменения.

### **ПРАВИЛО 4. УПРАВЛЯТЬ ЭФФЕКТИВНО**

При внедрении процессного подхода важно добиться от всех владельцев бизнес-процессов единого понимания своей роли. Поэтому одно из собраний нашей рабочей группы мы посвятили тому, что определили, что же такое «эффективное управление бизнес-процессом». Для этого мы обратились к постулатам системы менеджмента качества, в которых говорится, что показатели бизнес-процессов должны обеспечивать результативность и эффективность деятельности.

В соответствии с ISO 9000:2000, результативность – это способность процесса достигать запланированных результатов, а эффективность – это связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Поэтому каждый владелец бизнес-процесса должен регулярно анализировать деятельность по управлению процессом, чтобы убедиться, что тот приводит к желаемому результату наилучшим образом (либо дешевле, либо быстрее, либо проще).

Также мы договорились, что если для выполнения функций по управлению бизнес-процессами у владельца не будет хватать ресурсов, полномочий, информации и т.д., он обязан обозначить эту проблему и обсудить ее с заинтересованными сторонами и своим руководителем. Но если владелец бизнес-процесса не обозначил проблему, значит, он принял ответственность за управление бизнес-процессом. В этом случае причины, приведшие к неудовлетворительным результатам, не считаются уважительными.

### **ПРАВИЛО 5. «ШТАТНЫЕ НЕШТАТКИ»**

Итак, мы определили, что «полезный» регламент позволяет исполнителям действовать в стандартных ситуациях быстро, проверенными методами, без ущерба для общего хода процесса и других бизнес-процессов компании. Мы решили, что каждый документ должен будет проходить проверку прежде, чем будет внедрен. Регламент должен содержать всю необходимую информацию, помогающую владельцам бизнес-процесса и исполнителям, но вместе с тем не сковывать инициативу и не препятствовать выбору более оптимального способа действия в нестандартных ситуациях.



Мы договорились, что сбои, проблемы, отклонения не замалчиваются. Мы фиксируем все, что происходит не по плану, и подвергаем тщательному анализу.

- Почему произошел этот сбой?
- К каким последствиям он приводит?
- Как устранить?
- Кто отвечает?
- Как проследить в динамике улучшения?

Накопленная статистика позволила владельцам бизнес-процессов управлять последовательностью действий на основе фактов, своевременно изменяя и улучшая качество работы.

### **ПРАВИЛО 8. ОБУЧАЙ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

Квалификация исполнителей – один из важных параметров, обеспечивающих качество бизнес-процессов. Поэтому обучение и проверка знаний исполнителей (участников процессов) должны проводиться на регулярной основе. Поэтому мы конкретизировали список «обязанностей» владельцев бизнес-процессов:

- Внесли изменения в регламент – обучите, проверьте знания участников процессов.
- Часто повторяются одни и те же ошибки – еще раз обучите, проверьте знания.
- Анализируйте, по какой причине происходят сбои: сотрудники не умеют, не знают, не хотят или есть иные причины.
- Если бизнес-процесс устарел – вносите изменения.

К сожалению, на практике многие руководители пренебрегают вышеперечисленными правилами. Им кажется, что если в регламенте написано, значит, сотрудник будет это выполнять. Поэтому мы закрепили ответственность владельцев бизнес-процессов за обучение и проверку знаний исполнителей. Это позволило существенно сократить количество ошибок.

### **ПРАВИЛО 9. УЛУЧШАЙ**

Еще одно важное правило, которое мы приняли, – необходимость постоянных улучшений. Улучшению должны подвергаться бизнес-процессы, способы выполнения функций, коммуникации, модели поведения и т.д. Постоянные улучшения мы закрепили в виде философии качества управления бизнес-процессами:

- Каждый раз думай, что можно сделать быстрее, эффективнее, дешевле, качественнее.
- Вознаграждай участников процессов, которые предлагают улучшения и усовершенствования.
- Совершенствуя процессы, думай о клиенте бизнес-процесса.
- Улучшая процессы, думай на шаг вперед: «Конкуренты делают лучше, хуже или так же? Что можно придумать, чтобы обогнать конкурентов?»

Для того чтобы деятельность по исполнению регламентов бизнес-процессов не превратилась в самоцель, важно постоянно соотносить результаты своей деятельности с требованиями и реалиями внешней среды. Это очень важно. Иначе можно не заметить, что устарели не только бизнес-процессы, направленные на достижение цели, но и сама цель бизнеса требует уточнения.

### **ПРАВИЛО 10. СОБЛЮДАЙ ПРАВИЛА**

Ну и самое главное правило, без которого не будет работать ни одно вышеперечисленное правило, – соблюдай достигнутые договоренности. Пожалуй, это самое сложное. Культура сотрудничества, о которой я писала выше, формируется гораздо медленнее, чем разрабатываются регламенты. Но без нее регламенты, увы, не работают. Поэтому внедрение в культуру компании моделей конструктивного взаимодействия происходило постоянно. Новые модели поведения мы не только зафиксировали на бумаге в виде кодекса поведения,

но и постоянно анализировали их выполнение. Хочу отметить, что самым важным для исполнения регламентов являются отнюдь не санкции за нарушение договоренностей, а культура сотрудничества и личная ответственность каждого.

Я часто сталкиваюсь с ситуацией, когда руководители усложняют причины происходящих в организации проблем. Некоторым кажется, что существуют какие-то уникальные, специальные методы повышения эффективности, ранее им не известные. Но по своему опыту я знаю, что зачастую для упорядочения деятельности членам организации не хватает простых договоренностей: обсудить проблему, договориться о способах ее решения и соблюдать достигнутые соглашения. А если снова что-то пошло не так — проанализировать причины и сформировать новые договоренности.

Не пренебрегайте таким простым способом, как «прямая коммуникация». Обсуждайте проблемы открыто. Допускайте право каждого на собственную точку зрения. Принимайте решения в интересах бизнеса. А интересы бизнеса — это интересы клиентов, потребителей, покупателей, удовлетворение потребностей которых и есть основная задача всех принимаемых в организации регламентов.

## 10 инструментов управления для РОПа

Какая главная задача РОПа в вашей компании? Мы в своем бизнесе определили, что главная задача нашего РОПа заключается в том, чтобы помогать менеджерам по продажам достигать плановых показателей. По-другому мы называем это «управленческим обслуживанием» подчинённых. Да, именно так! Управленческое обслуживание — это создание таких условий, при которых каждый менеджер отдела продаж увеличит свою эффективность в несколько раз. И для этого мы внедрили в практику управления несколько обязательных инструментов.

### Инструмент 1. «Оперативка»

В нашем бизнесе цикл сделки в среднем занимает один месяц. Поэтому для нас очень важно проводить ежедневные собрания с менеджерами, так как каждый рабочий день — это 5 % плана продаж. Ежедневные встречи наш «идеальный РОП» проводит в течение 15 – 30 минут с целью «взбодрить» команду менеджеров по продажам, установить приоритеты на сегодняшний день, снять возражения и сопротивления, ответить на вопросы. При надлежащей подготовке РОПа к собранию этого времени вполне достаточно. Ежедневную оперативку наш РОП начинает с обсуждения предыдущего дня и планов на текущий день. Это сильно заряжает всю sales-команду, что положительно сказывается на результатах.

### Инструмент 2. Индивидуальный коучинг

В нашем отделе продаж десять человек. С каждым продавцом РОП встречается индивидуально один раз в две недели. На индивидуальной встрече руководитель обсуждает с менеджером текущие дела, выявляет трудности и, наоборот, достижения, которыми менеджер готов поделиться с командой. Цель данной встречи — заблаговременно выявить снижение мотивации и трудности в работе, которые менеджер может не озвучить на общем собрании.

Подобные встречи РОП проводит в неформальной обстановке с каждым менеджером поочередно, за чашкой кофе или обедая вместе с менеджером. Встречи проводятся с менеджерами по очереди, что позволяет руководителю поддерживать атмосферу равных возможностей, держать оптимальную дистанцию с каждым сотрудником, соблюдая баланс между личными и деловыми отношениями.

---

\*РОП – руководитель отдела продаж

### Инструмент 3. Case-study

Инструмент case-study (метод ситуационных заданий) мы используем для «прокачки» навыков продавцов. В формате деловых игр мы разыгрываем ситуации, максимально приближенные к реальным. Например, проведение сложных переговоров по расширению ассортимента или отработке возражений клиентов и т. д. Метод неоднократно доказал свою эффективность. Благодаря подобным репетициям будущих переговоров встречи с клиентами проходят более продуктивно. Ситуационные задания можно отрабатывать и в виде поединков. Для этого мы объединяем менеджеров в тройки, каждому отводя одну из трёх ролей поочередно: ЛПР (лицо, принимающее решение), менеджер по продажам и наблюдатель. Это позволяет каждому продавцу побыть и в «шкуре» клиента, и посмотреть на ситуацию со стороны, и прокачать собственные навыки.

### Инструмент 4. Полевые визиты

Совместные полевые визиты РОПа с менеджерами – важнейший инструмент обучения и развития. При проведении совместных визитов к клиенту РОП внимательно наблюдает за переговорным процессом, но не вмешивается. Только в крайнем случае, при возникновении риска срыва переговоров, РОП может взять инициативу в свои руки. По окончании визита РОП предлагает менеджеру обсудить итоги переговоров, оценить свои действия, проанализировать результаты. После этого РОП даёт собственную оценку переговорам, предоставляя конструктивную обратную связь.

В помощь РОПу мы разработали перечень вопросов, которые позволяют обсудить итоги совместного визита и провести «работу над ошибками». Вот примеры подобных вопросов:

- Чего я хотел добиться на встрече с клиентом?
- Что я знал о клиенте и ситуации?
- Как я планировал использовать это знание на встрече?
- Почему это должно было сработать?
- Какой реакции я ждал от клиента?
- Как повёл себя клиент?
- Какие эмоции я испытал?
- Как я повёл себя в этой ситуации?
- Чему меня научила эта ситуация?
- Как я смогу использовать этот опыт?

### Инструмент 5. Отчётность

Мы определили важные для нашего бизнеса отчеты:

- отчёт по продвижению клиентов по воронке продаж;
- отчёт по сделкам в разрезе групп клиентов;
- отчёт по провальным сделкам;
- отчёт по новым лидам;
- отчёт по новым сделкам.

Каждый отчёт включает сравнение плана с фактом. По каждому параметру отчёта РОП анализирует причины отклонений. Например, отчёт по продвижению клиентов по воронке продаж позволяет своевременно выявить трудности, препятствующие выполнению плана. Отчёт по новым лидам и новым сделкам позволяет определить необходимые процедуры контроля для перевода лида в нового клиента, а нового клиента в постоянного. Отчёт по провальным сделкам позволяет провести анализ причин, из-за которых сделка не состоялась. Анализ отчётов позволяет РОПу сконцентрироваться на ключевых показателях и контролировать не только результат, но и процесс достижения результата.

## **Инструмент 6. Приём отчёта**

Система отчётности, которую мы внедрили, включает не только виды отчётов, но и механизм их анализа и утверждения. РОП не просто собирает статистику и контролирует результат, но и в обязательном порядке обсуждает с каждым менеджером процесс достижения результата. Отчёт обсуждается на общем собрании или индивидуально. Это позволяет выделить лучшие практики и проанализировать причины менее успешных ситуаций.

## **Инструмент 7. Обсуждение лучших практик**

Для обмена опытом, обсуждения лучших практик и совместной выработки решений РОП регулярно проводит специальные собрания. Для этого РОП заранее просит выступить в роли спикеров менеджеров, которым удалось заключить сложную сделку или привлечь к сотрудничеству клиента, ранее казавшегося недоступным. На этих собраниях коллеги делятся своими инсайтами, анализируют личный опыт и опыт коллег. Такие обсуждения создают атмосферу сотрудничества, что очень важно в ситуации, когда каждый менеджер ориентирован на личный план, но при этом причастен к общим результатам компании. Ну и конечно, подобные обсуждения очень полезны для обучения и развития.

## **Инструмент № 8. Совершенствование бизнес-процессов**

Мы взяли за правило регулярно обсуждать предложения по изменению бизнес-процессов, связанных с продажами или обслуживанием клиентов. В современных реалиях, когда всё очень быстро меняется, нам важно реагировать на запросы клиентов и достижения конкурентов. Поэтому периодически на собрания отдела продаж приглашаются коллеги из других отделов для обсуждения способов улучшения или изменения бизнес-процессов. Совместный конструктивный диалог позволяет найти баланс между возможностями и ограничениями бизнеса, предотвратить конфликты между подразделениями и повысить качество сервиса.

## **Инструмент № 9. Апгрейд конкурентных преимуществ**

Конкурентные преимущества не могут быть вечными. То, что вчера обеспечивало нам успех, сегодня может быть скопировано конкурентами или не востребовано клиентами. Поэтому нам важно осуществлять регулярный апгрейд конкурентных преимуществ. Для этого РОП контролирует сбор информации о конкурентах. Менеджеры по продажам являются получателями ценных данных непосредственно из уст клиентов. Эту информацию они обязаны регулярно собирать, передавать руководителю. РОП инициирует совместные встречи с отделом маркетинга для того, чтобы переформатировать конкурентные преимущества или даже изменить позиционирование.

## **Инструмент № 10. Подведение итогов и мотивация**

Ну и, разумеется, важнейшим инструментом является поощрение достижений. В конце каждого месяца РОП обязательно проводит собрание для подведения итогов. На этом собрании он отмечает достижения каждого менеджера. Похвала и признание достижений являются прекрасным мотиватором.

Кроме этого, в течение месяца для стимулирования активности менеджеров РОП использует дополнительные инструменты мотивации. Один из них мы назвали «спринт». Например, нам необходимо достичь какой-либо краткосрочной цели, допустим, увеличить продажи по какой-либо товарной группе. Для ориентации менеджеров на этот результат объявляется специальный конкурс. Кто больше продаст, тот получит приз. Этот инструмент работает, даже если поощрением будет корзина фруктов или набор шоколадных конфет.

Введённые нами инструменты обеспечили баланс между контролем со стороны РОПа и инициативой менеджеров отдела продаж. После ввода в практику управления этих

инструментов мы отметили, что наши менеджеры выросли профессионально, усилилась их мотивация, увеличилось количество выигранных сложных переговоров. Разумеется, всё это отразилось и на выполнении плановых показателей.

## Бизнес-процессы для «чайников»

В своей практической деятельности я часто сталкиваюсь с тем, что многие мои клиенты – руководители и предприниматели – буквально пугаются термина «бизнес-процессы», представляя себе что-то невероятно сложное, доступное для понимания только избранным.

В этой статье я расскажу, как описать бизнес-процессы самостоятельно и просто.

У компании, которая занимается производством рекламного контента, возникла необходимость описания бизнес-процессов. Компания выросла. Ручное управление стало давать сбой. Необходимо было разграничить зоны ответственности сотрудников, описать бизнес-процессы, внедрить в практику управления необходимые правила и процедуры.

Работа по описанию бизнес-процессов проходила в рамках специального собрания всей креативной команды, на котором мы совместно моделировали бизнес-процессы и договаривались о коммуникациях друг с другом.

Мы начали выделять бизнес-процессы, создающие ценность для клиентов и обеспечивающих эффективность работы сотрудников. В первую очередь сосредоточились на описании таких процессов: «Создание идеи креативного контента», «Планирование производства креативного контента», «Управление производством креативного контента», «Закрытие проекта» и т. д.

С каждым из перечисленных бизнес-процессов работа шла по определённому алгоритму. Сначала мы изображали схему бизнес-процесса на флипчарте, а потом переносили согласованный вариант в другую, удобную для всех членов команды форму. Для наших коллег удобной формой изображения бизнес-процесса оказалась таблица.

Вот пример такой таблицы.

**Таблица 1.** Бизнес-процесс «Создание идеи креативного контента»

Что надо сделать	Кто делает	Как делает	Выходы/Результаты	Кому передает	В какие сроки
Вход: заявка на разработку креативного контента					
Получить заявку от службы по работе с клиентами	Администратор	Администратор проверяет электронную почту ежедневно	Администратор подтверждает получение заявки	Руководителю	Незамедлительно
Собрать креативную команду	Руководитель	Через приглашение всех участников по электронной почте	Приглашение участников креативной команды в списке задач (Outlook)	Всем участникам	Не позднее 3-х рабочих дней с момента получения заявки, если не установлено иное
Провести мозговой штурм	Руководитель отдела	Руководитель отдела выступает модератором встречи	Концепция креативной идеи	Дизайнерам для разработки презентации идеи	Незамедлительно



## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Согласовать презентацию с внутренним заказчиком	Руководитель отдела	По электронной почте с отметкой внутреннего заказчика об утверждении	Согласованная с внутренним заказчиком презентация	Креативной команде для разработки технического задания	В установленные в организации сроки
Назначить менеджера проекта (РМ) и утвердить состав проектной команды	Руководитель отдела	В зависимости от сложности проекта и графика занятости экспертов формируется проектная команда	Проект зарегистрирован в учетной системе, менеджер проекта назначен, проектная команда сформирована	Информация отражена руководителем в учетной системе	Не позднее 1 дня с момента утверждения ТЗ
<b>Выход: презентация креативной идеи; кандидатура менеджера проекта</b>					

В результате у нас появилась наглядная картина взаимодействия членов команды с момента получения запроса клиента до готовой креативной идеи.

На этом этапе важно назначить управляющего процессом, так называемого владельца бизнес-процесса. Это должен быть человек, у которого имеются все необходимые полномочия по принятию решений, а также по согласованию ключевых или спорных моментов с другими службами организации. В нашем случае это был руководитель отдела.

После этого мы стандартизировали все «входы» и «выходы» каждого бизнес-процесса, а также все входящие и исходящие промежуточные документы. Для этого разработали шаблоны документов, формы для заполнения и т.д. Это существенно упростило работу всех членов команды.

На каждом этапе бизнес-процесса мы зафиксировали контрольные точки – особые этапы бизнес-процесса, которые могут привести к существенным сбоям и определили процедуры дополнительного контроля.

Аналогичным образом мы описали и другие бизнес-процессы, в которых задействована команда. Да, на это пришлось потратить время. Но это того стоило. Количество сбоев, ошибок, потерь сократилось до минимума.

Бизнес-процессы – это несложно. Опирайтесь на здравый смысл, логику, собственный управленческий опыт, хорошую теорию и получайте результат.

## Корпоративная книга продаж – ваш инструмент увеличения продаж

Если модель продаж вашей компании позволяет автоматизировать процесс сбыта таким образом, чтобы полностью исключить участие человека, то в разработке книги продаж нет необходимости. Если же для реализации продукции необходимо участие специалистов по продажам, то книга продаж – это очень полезный инструмент для вашего бизнеса. Информация, содержащаяся в корпоративной книге продаж, позволит обеспечить преемственность знаний о компании, продукции или услугах, быстрее обучать новичков. А это значит, что ваши продажи не будут зависеть от «человеческого фактора», а именно от опытных сотрудников отдела продаж, на которых «все держится» и которые умело пользуются своей незаменимостью.

Корпоративная книга продаж позволяет собрать воедино все знания о предлагаемых рынку продуктах (товарах, услугах и т. д.). Это своего рода корпоративная энциклопедия продаж и сервиса.

Нестойт воспринимать словосочетание «книга продаж» буквально. Совсем не обязательно, чтобы это была именно книга. Это могут быть электронные файлы, собранные, например, на корпоративном портале или просто в общем доступе. Главное, чтобы содержащиеся в книге продаж материалы были актуальными, а их поиск удобным.

Кроме того, книга продаж, о которой пойдет речь в этой статье, не имеет ничего общего с «Книгой покупок и продаж», которую предприятие обязано вести в соответствии с требованиями бухгалтерского учета. В данной статье речь идет об **инструменте управления продажами в компании – корпоративной книге продаж.**

Что должна включать в себя книга продаж? Как сделать ее инструментом для выполнения плана продаж? Ответы на эти вопросы зависят от специфики вашего бизнеса.

Поделюсь собственным опытом создания книги продаж для компании, работающей на рынке B2B.

**Книга продаж, которую мы разработали, включала несколько разделов. Разместили мы ее на корпоративном портале. Она содержала видео- и аудиофайлы, презентации в Power Point, документы в формате Word и Excel, фотографии и т. д.**

**Таблица 1. Структура книги продаж**

Общие положения	
Цель книги продаж	В этом разделе мы доступно объяснили, для чего книга продаж необходима менеджерам по продажам, какую информацию они могут получить из этой книги для осуществления деятельности по работе с клиентами. По сути, это путеводитель по книге продаж, облегчающий поиск нужной информации. Кроме того, мы разместили в данном разделе важное правило для всех пользователей: из книги нужно не только брать нужную информацию, но и делиться собственной (удачными кейсами, интересными находками при работе с возражениями и т. д.).
Ассортимент продукции	
Ассортимент продукции	В разделе «Ассортимент продукции» мы разместили информацию об основных товарных группах, свойствах и характеристиках товара, особенностях его производства. Здесь же собрана информация об аналогичной продукции конкурентов и товарах-заменителях.
Конкурентные преимущества	
Конкурентные преимущества	В данном разделе мы обозначили конкурентные преимущества нашей продукции. Почему клиенты должны купить именно у нас? Что в нашей продукции есть такого, чего нет у конкурентов? Здесь мы представили сравнительный анализ нашей продукции и продукции конкурентов.
Бизнес-процессы отдела продаж	
Продажи и маркетинг	В разделе «Продажи и маркетинг» мы подробно описали механизм взаимодействия отдела продаж и маркетинга, так как оба эти подразделения влияют на продажи. Как обсуждаются совместные задачи маркетинга и продаж? Как происходит сбор и анализ информации с рынка? Каким образом продавцы передают в маркетинг информацию от клиентов? Что происходит с этой информацией дальше? Какие есть полномочия у сотрудников отдела продаж и маркетинга?

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Таблица 1. продолжение

Документальное сопровождение сделок	В данном разделе мы описали правила заключения и согласования договоров на поставку. Кроме этого, мы отразили правила документального оформления сделок по возврату и обмену товара, разместили шаблоны документов для скачивания и образцы их заполнения.
Отчетность сотрудника отдела продаж	Отчетность специалистов отдела продаж является важным элементом контроля работы этого подразделения. Поэтому в данном разделе книги продаж мы разместили различные формы отчетности, которые менеджеры заполняют в рамках своей деятельности, сроки сдачи этой отчетности, образцы заполнения.
Управление взаимоотношениями с клиентами	
Правила работы с CRM	В данном разделе мы собрали информацию о правилах заполнения различных информационных блоков в CRM. Сюда же прикрепили инструкции для пользователей программы, которые подготовили специалисты по информационным технологиям: часто встречающиеся ошибки и способы их устранения, правила формирования основных отчетов и т. д.
Правила приема рекламаций	Здесь мы расположили правила приема рекламаций от клиентов, стандарты ответов на претензии потребителей, образцы писем, разъяснений, инструкции по работе с клиентами. В этот же раздел мы поместили «шпаргалки» для специалистов по работе со «сложными» клиентами, проявляющими агрессию или негативные эмоции.
Структура отдела продаж	
Структура отдела продаж	Данный раздел включал информацию о месте отдела продаж в структуре компании, полномочия руководителя отдела продаж, обязанности продавцов. Сюда мы поместили должностные инструкции, регламенты бизнес-процессов, в которых участвует отдел продаж.
Маркетинговая, сбытовая, клиентская политика	
Маркетинговая, сбытовая, клиентская политика	В раздел «Маркетинговая, сбытовая, клиентская политика» мы поместили информацию об основополагающих принципах, регулирующих деятельность по работе с клиентами: система скидок и бонусов для клиентов, программа лояльности, маркетинговая политика, политика, регламентирующая отношения с клиентами.
Наши клиенты	
Клиенты	В данном разделе мы расположили подробную информацию об основных клиентских группах, правила категорирования клиентов, типологию клиентов, особенности работы с различными типами клиентов. Здесь же находится информация о ключевых клиентах, успешные кейсы по работе с ними, рекомендации и отзывы о нашей компании и продукции.
Наши конкуренты	
Конкуренты	В разделе «Конкуренты» мы разместили карту рынка с обозначением основных конкурентов, потребителей, поставщиков, товаров-заменителей. Подробно описали основных конкурентов, их сильные и слабые стороны. Данный раздел постоянно пополнялся новой информацией о новостях с рынка, тенденциях, влияющих на развитие нашей отрасли.
Стандарты поведения в типовых и нетиповых ситуациях	

Таблица 1. окончание

Стандарты поведения	Мы сформировали исчерпывающий перечень ситуаций, которые могут произойти в деятельности продавцов, правила реагирования и полномочия продавца по разрешению данных ситуаций и разместили эту информацию в отдельном разделе «Стандарты поведения».
Сценарии устных коммуникаций с клиентами	
Скрипты	К разработке скриптов для специалистов отдела продаж у нас был особенный подход. Мы разработали «лего-конструктор» в помощь менеджерам для проведения переговоров с клиентами, действиях в сложных ситуациях, при работе с возражениями. Отдельный раздел был посвящен алгоритмам профилактики возражений клиентов. Все это мы разместили в отдельном разделе книги продаж. Этот раздел должен был постоянно проходить «модерацию». Устаревшие скрипты заменялись актуальными.
Презентации и коммерческие предложения	
Коммерческие документы	В данный раздел мы поместили различные варианты презентаций, коммерческих предложений, шаблоны писем, стандарты разработок индивидуальных коммерческих предложений для клиентов, шаблоны официальных писем, сообщений, направляемых по электронной почте.
Дресс-код	
Дресс-код	Правила дресс-кода, стандарты подбора гардероба для продавцов, участвующих в переговорах с клиентами, нашли свое место в отдельном разделе. Сюда мы поместили примеры «удачного» внешнего вида. Одежда, обувь, аксессуары, прическа – все эти важные составляющие внешнего вида продавца были рекомендованы сотрудникам как ориентиры.
Деловая этика в работе продавца	
Деловая этика	Данный раздел книги продаж содержал правила деловой этики для наших продавцов – свод этических правил и норм. Как вести себя на переговорах? Что делать, если опаздываете на встречу? Как завершить переговоры? Как договориться о переносе переговоров на другую дату? Эти и многие другие вопросы нашли отражение в специальном разделе.
Командировки	
Командировки	В эту часть книги продаж мы включили правила оформления командировок, политику расходов на командировки, шаблоны отчетов, правила безопасности при нахождении в командировке.
Работа на выставках и специальных мероприятиях	
Специальные мероприятия	В данном разделе представлена информация о правилах поведения на выставках, специальных мероприятиях, шаблоны отчетов по проведению специальных мероприятий.
Система оценки сотрудников	
Система оценки	Разработанные в компании критерии эффективности продавцов, система оценки их работы, чек-листы, правила подготовки к оценочной сессии, модель компетенций продавцов, карьерные возможности нашли отражение в специальном разделе книги продаж «Система оценки сотрудников».
Лучшие практики	

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Лучшие практики	Лучшие практики, секреты успеха, перечень аргументов «на все случаи жизни» мы разместили в разделе книги продаж «Лучшие практики». Эту информацию мы специально собирали, систематизировали и регулярно обновляли. Это своего рода база знаний, ценность которой сложно переоценить. Данному разделу книги продаж мы уделяли особое внимание.
База ошибок	Учиться на ошибках других – значит не допускать собственных. Поэтому специальный регулярно обновляемый раздел нашей книги продаж содержал наиболее часто встречающиеся ошибки при оформлении документов, проведении переговоров с клиентами и т. д.

Итак, если вы планируете разработать собственную корпоративную книгу продаж, то можете использовать предлагаемый выше конструктор. Важно понимать, что «универсальные подходы» к разработке книги продаж имеют некоторые ограничения.

Правильно составленная книга продаж, содержащая актуальную информацию о ваших продуктах или услугах, принципах и стандартах работы, позволит сократить время обучения новых сотрудников отдела продаж, снизит зависимость вашего бизнеса от конкретных сотрудников, сэкономит бюджет на обучение.

Важно помнить, что «Книга продаж» — это не просто свод правил. Это база знаний компании. Информация в книге продаж должна регулярно обновляться, устаревшие данные немедленно заменяться актуальной информацией.

**Книга продаж – это инструмент управления продажами.** И, следовательно, необходим ответственный за содержание и обслуживание этого инструмента. И тогда, работа по созданию и поддержанию актуальности подобной базы данных, приведет к увеличению продаж и развитию клиентской базы вашего бизнеса.

## Об обучении персонала

### Внутреннее обучение как способ увеличения продаж

Система внутреннего обучения является альтернативой традиционным тренингам и позволяет достигать высоких результатов. Эффективность метода неоднократно подтверждалась как руководителями отделов продаж, так и менеджерами.

**Ключевые слова:** система внутреннего обучения, case-study, сессия развития

#### ВВЕДЕНИЕ

Данная статья написана на основе опыта построения системы внутреннего обучения в различных компаниях. Внутреннее обучение позволило существенно повысить эффективность работы сотрудников, что подтверждается ростом показателей продаж даже в условиях спада потребительского спроса. Кроме того, компании, внедрившие подобную систему обучения, повысили качество клиентского сервиса, а значит, усилили свои конкурентные позиции. Сотрудники отдела продаж получили практические инструменты для управления отношениями с клиентами и осуществления эффективных продаж.

В этой статье я поделюсь опытом внедрения системы обучения в компании, занимающейся оптовыми продажами на рынке B2B.

#### ВНУТРЕННЕЕ ОБУЧЕНИЕ

Хочу подчеркнуть, что, противопоставляя систему внутреннего обучения традиционным тренингам, я не отвергаю их. Скорее выступаю за правильное сочетание различных форм обучения как с помощью внешних экспертов и обучения сотрудников на открытых курсах и тренингах, так и внутреннего обучения. Однако мой опыт показывает, что в большинстве случаев эффективно организованная система внутреннего обучения дает лучшие результаты.

Обучение можно назвать эффективным в случае, когда полученные сотрудниками знания превращаются в навыки, а навыки становятся инструментом для решения практических бизнес-задач. После обучения сотрудники должны заменить привычные им способы выполнения функций на более эффективные.

Тренинги по продажам с привлечением внешних экспертов позволяют повысить эффективность коммерческих переговоров. Но для улучшения продаж sales-менеджерам необходимо еще и приобрести специфические для данной компании навыки:

- привлечение целевых клиентов именно в компанию;
- совершение выгодной для данной организации сделки;
- увеличение объема продаж конкретной продукции или услуг.

И все эти задачи способна решить **система внутреннего обучения** специалистов отдела продаж.

Приведу пример высказываний сотрудников компании, кейс которой представляю вашему вниманию. В этой компании на протяжении многих лет проводилось регулярное обучение с помощью приглашенных тренеров. Тренинги по продажам, безусловно, приносили определенные результаты. Сразу после тренинга менеджеры отмечали подъем и воодушевление, накал позитивных эмоций. Но вскоре, после выхода менеджеров «в поля», эффект *wow* угасал. А у менеджеров возникали вопросы и сомнения.

Когда пришла в эту компанию на должность директора по персоналу и организационному развитию, я попросила менеджеров по продажам поделиться мнением о проведенных тренингах. Вот что они рассказали.

*«После тренинга у меня появилось системное понимание, как строить разговор с клиентом. Однако хочется отметить, что методика отработки возражений будет*

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

*более эффективной с практической точки зрения, если у нас появится больше информации о реальных конкурентных преимуществах продукции, с которой мы работаем».*

*«Рынок настолько насыщен предложениями конкурентов, что хорошая теория, которой нас вооружили на тренинге, работает только в комплексе с абсолютным пониманием конкурентных преимуществ нашего продукта».*

*«Хотелось бы собрать воедино все наши «фишки», реальные предметы гордости, наши отличия и уникальные конкурентные преимущества, чтобы уверенно презентовать это клиентам».*

*«Может быть, нам стоит чаще собираться с отделом маркетинга на «мозговой штурм», так как мы (менеджеры по продажам – прим. автора) являемся носителями реальных потребностей клиентов, мы первые узнаем, что им действительно необходимо. Одним словом, хотелось бы к хорошей теории, полученной на тренинге, приложить абсолютно практические вещи – потребности наших клиентов и возможности наших продуктов».*

Мне предстояло донести до руководства организации ценность системы внутреннего обучения и начать внедрение. Возможные положительные эффекты от системы обучения я представила в виде коротких тезисов:

- бизнес не будет страдать от ухода лучших и даже «звездных» сотрудников;
- система позволит быстро обучить и ввести в строй новых сотрудников;
- корпоративные знания будут все время обновляться;
- знания сотрудников будут принадлежать компании, а не конкретным работникам.

Получив принципиальное согласие руководства на внедрение новой системы обучения, я разработала устав и план-график проекта по внедрению, и мы приступили к его реализации. В состав проектной команды помимо меня вошли руководители отделов продаж (их в компании было три), директор по продажам, sales-менеджеры.

### **АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОДАЖ**

Сначала мы проанализировали, из каких составных элементов складываются продажи компании, и выделили три основных источника роста дохода:

- увеличение продаж за счет притока новых клиентов;
- увеличение продаж за счет углубления спроса существующих клиентов;
- увеличение продаж за счет ввода новинок (расширение ассортимента).

Мы обозначили основную проблему: план продаж по некоторым группам товаров не выполняется, т. к. sales-менеджеры не всегда могли перевести возражения клиентов в квалифицированный спрос, подчеркнуть выгоды и преимущества.

С целью улучшения операций, влияющих на продажи и качество клиентского сервиса, мы провели анализ бизнес-процессов, в которых задействованы менеджеры по продажам. Анализу были подвергнуты следующие процессы:

- поиск и привлечение новых клиентов;
- продажи постоянным клиентам;
- обслуживание клиентов.

В результате описания процессов мы определили, какие конкретно функции выполняет менеджер для привлечения новых клиентов:

- планирование работы по поиску потенциальных клиентов;
- поиск потенциальных клиентов: мониторинг территории, определение потенциала клиентов, анализ их конкурентного окружения, формирование индивидуального коммерческого предложения;
- назначение встречи потенциальному клиенту: подготовка презентации и коммерческого предложения, подготовка встречи, договоренность о встрече с клиентом;
- проведение встречи: проведение переговоров или презентаций, подведение итогов презентации, завершение визита;

- согласование условий договора поставки, подготовка необходимых для заключения договора документов, заключение договора;

- управление взаимоотношениями с клиентами: сопровождение первой поставки, запрос удовлетворенности клиента, планирование дальнейших взаимодействий с клиентом с целью расширения ассортимента и укрепления отношений.

Мы проанализировали, как именно выполняются те или иные функции менеджерами отдела продаж. После описания технологии выполнения функций мы утвердили стандарты их выполнения, так сказать «эталонные образцы» поведения, которые с большей вероятностью помогут достичь успеха в продажах.

Мы сравнили качество выполнения функций «как есть» с тем, как должно быть. Область «разрыва» между эталоном и фактом и стала объектом для совершенствования.

**Таблица 1. Пример анализа разрывов**

Функция	Как делается сейчас	Как должно быть	Что нужно сделать
Поиск клиентов	Каждый менеджер ищет клиентов по собственному алгоритму. Новые сотрудники, приходящие в компанию, учатся искать клиентов методом проб и ошибок, что не эффективно.	Менеджер должен действовать по четкому алгоритму мониторинга территории, уметь определять целевого клиента.	Разработать алгоритм мониторинга территории. Обучить менеджеров проводить мониторинг по заданному алгоритму. Определить четкие критерии целевого клиента. Обучить менеджеров определению целевой торговой точки, удовлетворяющей требованиям компании.
Назначение встречи	Каждый менеджер осуществляет звонок по собственному алгоритму. Новые сотрудники, приходящие в компанию, учатся искать клиентов методом проб и ошибок, иногда копируют не самые удачные практики, что снижает эффективность их работы.	Менеджер должен иметь инструмент в виде скрипта «холодного звонка». Результативность звонков должна отслеживаться.	Разработать скрипт «холодного звонка». Обучить менеджеров.
Проведение встречи	Каждый менеджер проводит встречу по собственным правилам. Анализ результатов не проводится.	Каждый визит должен быть подготовлен в соответствии с определенным стандартом, позволяющим минимизировать лишние потери времени и повысить шансы на заключение договора поставки.	Разработать учебное пособие по планированию и проведению встречи. Обучить менеджеров.



Таблица 1. окончание

Заклучение договора поставки	Не все менеджеры могут четко объяснить клиенту условия договора поставки. Документы, необходимые для заключения договора, своевременно не предоставляются в службу финансового контроля, что создает фискальные риски для организации.	Менеджер должен знать условия договора поставки клиентам в зависимости от местонахождения (местная или региональная поставка), уметь четко объяснить их клиенту и контролировать документооборот по сделке.	Разработать алгоритм (регламент бизнес-процесса) заключения и сопровождения договора поставки. Обучить менеджеров.
Управление взаимоотношениями с новыми клиентами	Отсутствует единая система по развитию отношений с клиентами.	Менеджер должен развивать своего клиента, демонстрировать ему преимущества от увеличения ассортимента и/или объема продаж, формировать спрос, вести регулярный анализ динамики продаж по каждому клиенту.	Обучить менеджеров навыкам развития спроса у клиента и методам анализа динамики продаж.

Аналогичным образом были проанализированы все бизнес-процессы отдела продаж и сформулированы задачи для обучения и развития сотрудников, а также совершенствования бизнес-процессов отдела продаж в целом.

Мы определили еще несколько задач обучения. Например, для бизнес-процессов «Поиск и привлечение новых клиентов», «Продажи постоянному клиенту» мы выявили основные проблемы на пути увеличения объема продаж:

- менеджеры сталкиваются с возражениями клиентов и не всегда могут переформулировать их в квалифицированный спрос;
- новые клиенты уже работают на продукции конкурентов и не хотят переходить на альтернативные продукты нашей компании.

В результате у нас появились еще и такие задачи обучения:

- обучение расширению ассортимента в торговой точке за счет продуктов нашей компании;
- работа с возражениями клиентов.

Полный анализ проблем был проведен для каждого бизнес-процесса отдела продаж. После чего сформировался учебный план, включающий, в том числе, обучение для решения следующих бизнес-задач:

- увеличение продаж за счет притока новых клиентов;
- увеличение продаж за счет новинок;
- развитие спроса клиента, расширение ассортимента внутри торговой точки;
- укрепление отношений с клиентами за счет повышения качества клиентского сервиса.

## КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Предстояло решить важную проблему – как менеджеру работать с возражениями клиентов, которые используют аналогичную продукцию конкурентов и не готовы переходить на продукты нашей марки?

Мы выяснили, что несмотря на регулярные тренинги наших менеджеров по работе с возражениями, убедить клиента в необходимости использования нашего продукта им было нелегко. Разговорные клише для работы с возражениями, рекомендуемые к использованию многими тренерами по продажам, не приводят к сделкам. Значит, нужен более глубокий анализ каждого клиента и его потребностей и индивидуальное ценностное предложение.

В ходе проведения совместной сессии развития отдела маркетинга и продаж мы:

- составили перечень основных конкурентов;
- провели сравнительный анализ продуктового портфеля конкурентов, условий поставки, сервиса;
- сформулировали собственные конкурентные преимущества;
- составили перечень типичных возражений клиентов;
- составили варианты ответов на типичные возражения с учетом сформулированных нами конкурентных преимуществ.

**Сессия развития** – это собрание заинтересованных лиц с целью выработки новых решений, направленных на развитие бизнеса.

Практическую пользу разработанных нами ответов на возражения клиентов менеджеры опробовали «в полях». После чего мы снова обсудили результаты менеджеров в ходе сессии развития, записали лучшие практики в виде скриптов, или «ландшафтов скриптов» и учебного видео. Таким образом мы пополнили корпоративную базу знаний, которая стала достоянием всех сотрудников, отвечающих за продажи.

## CASE-STUDY ДЛЯ ОТРАБОТКИ ВОЗРАЖЕНИЙ

**Case-study** – это метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении, путем решения конкретных задач-ситуаций, иными словами – решения кейсов. Метод особенно эффективен при выработке новых решений, когда знания устаревают и требуется вовлечение самих исполнителей в процесс поиска новых идей.

Методологически обучение с помощью метода case-study проходит следующим образом.

На регулярной основе руководитель отдела продаж анализирует итоги выполнения плана продаж каждым менеджером. Сложные ситуации, результатом которых стала неудачная сделка с клиентом, фиксируются и на их основе формируются кейсы – ситуационные задания.

Пример кейса. Необходимо расширить ассортимент клиента за счет продажи продукции X в объеме Y. Задание менеджеру: в формате деловой игры провести переговоры с клиентом и добиться решения о вводе в ассортимент продукции X.

В роли клиента выступает руководитель отдела продаж, либо бренд-менеджер марки. В роли менеджера по продажам выступает каждый сотрудник отдела продаж в соответствии с графиком.

Мы взяли за правило проводить деловые игры еженедельно. При этом условия ситуационных заданий менялись в зависимости от конкретных бизнес-задач для каждого сотрудника отдела.

В назначенное время все сотрудники отдела продаж собираются в переговорной для участия в ролевой игре в качестве «главного героя» или наблюдателя. Ролевую игру мы записываем на видео, которое затем размещаем в корпоративной базе знаний. Видео используется для обучения новых сотрудников, а также для анализа лучших практик.

Для каждого ситуационного задания устанавливается ограничение по времени. Таким образом за 1,5 часа можно провести две деловые игры и обсудить результаты. Обсуждение результатов является обязательным элементом case-study.

Неукоснительно соблюдая принципы конструктивной обратной связи, мы обсуждаем результаты каждого кейса, фиксируем лучшие практики, а так же вырабатываем новые идеи, а именно, отвечаем на вопросы: «Как еще можно решить данную задачу?», «Что позволило или не позволило достичь результата?», «Во всех ли случаях применимо данное решение?» и т. д.

Так у нас появляется несколько стратегий переговорного процесса. Менеджеры могут использовать эту информацию при работе с клиентами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение сотрудников компании, работающей на конкурентном рынке, не заканчивается никогда.

Каждая компания самостоятельно определяет стандарты качества подготовки своих сотрудников. С учетом возросшей требовательности клиентов на всех рынках и во всех отраслях, обучение сотрудников становится необходимым условием существования бизнеса.

В основе системы внутреннего обучения лежат накопленные в компании знания, а также знания, которые рождаются «здесь и сейчас» в ходе группового неформального обсуждения. Эти знания проходят проверку «в полях», подвергаются анализу и с учетом внесенных после анализа корректировок снова вводятся в деловой оборот. Такая система внутреннего обучения способна обеспечить компании устойчивое конкурентное преимущество.

## В каких случаях обучение персонала отдела продаж не приведет к положительному результату?

Обучение персонала отдела продаж в данное время пользуется особым спросом в рамках развития коммерческих компаний. Наличие узких квалифицированных специалистов, способных провести необходимые тренинги и настроить внутриколлективное сотрудничество, уже который год является особым показателем успешности организаций, которые практикуют развитие в данном направлении. Однако, несмотря на видимые показатели, можно выделить массу особенностей и тонкостей, не обращая внимания на которые, работодатели сталкиваются с определенными трудностями.

Сегодня мы поговорим о признаках эффективной системы внутреннего обучения, о том, чем она является по своей сути и определению, а также рассмотрим конкретные особенности данного средства в качестве одного из основных факторов успешного развития бизнеса.

В первую очередь, следует обратить внимание на то, что обучение внутри коллектива является эффективным лишь в случае, когда полученные в процессе знания превращаются в навыки, а данные навыки впоследствии становятся необходимым инструментом для решения практических бизнес-задач. Таким образом, сотрудники компании, занимающие конкретные должности в отделе продаж, должны приобрести не просто знания в широком смысле, а соответствующие своему направлению практические навыки. Таковыми могут являться, в частности: привлечение новых клиентов непосредственно в данную компанию, совершение выгодных указываемому предприятию сделок, увеличение объема продаж конкретной продукции или услуг.

Каждая компания самостоятельно ставит перед собой основные цели в области продаж. Для одних это может быть объем и оборот реализуемой продукции, для других – количество прибыли на единицу проданного товара, для третьих – увеличение суммы среднего чека или же приумножение численности новых клиентов. Вариантов немало. Хочется также

отметить, что показатель эффективности в области продаж – это тема для отдельного кейса и в данном пособии не рассматривается. Мы же рассмотрим основные алгоритмы достижения уже установленных компанией показателей за счет внедрения системы внутреннего обучения.

Хочу обратить внимание читателей на то, что я не являюсь противником приглашения внешних экспертов и бизнес-тренеров для обучения сотрудников. Я выступаю, главным образом, за сочетание различных форм получения образования: и за осуществление консультаций у сторонних специалистов, и за развитие сотрудников на открытых курсах и тренингах. Однако, прежде чем выделить бюджет на внешнее обучение кадров, весьма полезно провести независимый анализ ситуации и определить, какие знания присутствуют в недрах собственной компании, кто из топ-менеджеров способен выступить в качестве эксперта или в должности руководителя практики, какие бизнес-процессы позволят достигнуть запланированных и желаемых показателей, а также что именно в действующих этапах развития компании можно улучшить самостоятельно, без постороннего вмешательства или поддержки.

В качестве примера приведу высказывания сотрудников одного из предприятий, в котором проводились регулярные тренинги с участием приглашенных специалистов, благодаря которым обучение приносило результаты. Интересно, что непосредственно после консультации менеджеры отмечали внутренний подъем, ощущение энтузиазма, воодушевление, готовность «свернуть горы» и накал позитивных эмоций. Но, к сожалению, первоначальный «эффект *way*» сменился неуверенностью, разочарованием, растерянностью, появлением множества практических вопросов и неудовлетворенностью непосредственно на этапе, когда менеджеры приступили к осуществлению рекомендаций на практике. Сами же они описывали свои ощущения следующим образом:

- *«После тренинга у меня появилось системное понимание, как строить разговор с клиентом. Однако, хочется отметить, что методика отработки возражений, например, будет более эффективной с практической точки зрения, если у нас появится больше информации о реальных конкурентных преимуществах продукции, с которой мы работаем»;*
- *«Рынок настолько перенасыщен предложениями конкурентов, что хорошая теория, которой нас вооружили на тренинге, работает только в комплексе с абсолютным пониманием конкурентных преимуществ нашего продукта»;*
- *«Хотелось бы собрать воедино все наши «фишки», реальные предметы гордости, наши отличия и уникальные конкурентные преимущества, чтобы уверенно презентовать это клиентам»;*
- *«Может быть, нам стоит чаще собираться с отделом маркетинга на «мозговой штурм», так как мы (менеджеры по продажам – прим. автора) являемся носителями реальных потребностей клиентов, мы первые узнаем, что им действительно необходимо. Одним словом, хотелось бы к хорошей теории, полученной на тренинге, приложить абсолютно практические вещи – потребности наших клиентов и возможности наших продуктов».*

Следует также учесть, что современные подходы к бизнес-обучению заключаются в переходе от **обучения конкретных сотрудников к обучению всей организации** через изменение технологии работы и внедрение системы управления знаниями. В ее основе лежат накопленные непосредственно в недрах компании интеллектуальные продукты: знания о товарах, услугах, функционировании технологий и сервисов, а также конкурентоспособных преимуществах корпорации. Добавим к этому навыки продаж, стандарты делового общения, дресс-код и деловой этикет. Данная интеллектуальная база должна стать достоянием всех сотрудников компании, а не личным багажом только одного конкретного менеджера. Кроме того, в нередких случаях потенциал накопленных знаний и навыков уже заранее присутствует внутри коллектива, однако, он не может лежать на поверхности, поскольку скрыт в интеллектуальных и образовательных возможностях

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

конкретных личностей. Соответственно, задачей обучения является закрепление лучших результатов практических наработок и эталонное поведение, а также, помимо этого, - создание фирменных уникальных стандартов и программ процесса обучения сотрудников.

*Люди приходят в компанию и уходят. А знания остаются внутри компании и становятся достоянием всех работающих в ней сотрудников. Накопленные в компании знания становятся своего рода «ноу-хау» компании, ее конкурентным преимуществом.*

Важно также напомнить, что на функционировании и результатах предприятия никоим образом не должно негативно отразиться увольнение даже самых, на первый взгляд, незаменимых сотрудников. В таком случае специфика системы корпоративных тренингов заключается в необходимости обеспечения быстрого обучения и повышения квалификации новых сотрудников, способных к выполнению высоких планов продаж и установлению долгосрочных продуктивных отношений с клиентами, а также во введении их в практику работы. Кроме того, немаловажным фактором является постоянное, непрерывное обновление и пополнение знаний, поскольку то, что вчера приносило успех, сегодня может оказаться малоэффективным.

**При этом следует особенно выделить условия, при которых ни внутренняя корпоративная система обучения, ни тренинги под руководством специально приглашенных сторонних экспертов не принесут ожидаемых высоких результатов:**

- нерешенность непроработанных вопросов рыночного позиционирования;
- незнание собственных конкурентных преимуществ;
- отсутствие стабильности в сфере товарооборота и продукции;
- наличие трудностей во взаимодействии сотрудников и несовершенство коммуникативных навыков внутри предприятия, вследствие чего отдел продаж становится неспособным оперативно решать возникающие вопросы;
  - синдром выгорания, выявленный у новоприбывших сотрудников;
  - излишняя и часто беспочвенная самоуверенность обучаемых, которые считают, что им «нечему учиться, ведь они и так все знают»;
  - как правило, лишненное действительности мнение руководителей отдела продаж, уверенных в том, что «у них и так все хорошо».

Существуют также прочие организационные проблемы, при наличии которых необходимо формирование ряда организационных преобразований, при этом на этапе создания системы обучения сотрудников отдела продаж следует учитывать три уровня (рис. 1):



<sup>2</sup>Цикл Колба – одна из моделей обучения, автором которой является Дэвид Колб.

Позиционирование – это понимание внутри самой компании особенностей своего уникального рынка, собственного фирменного продукта, конкурентоспособных преимуществ и той незаменимой ценности, которую данное предприятие создает для клиентов. Это является основным фундаментом, без существования которого обучение менеджеров по продажам не принесет значимого результата. Ответственность за функционирование и реализацию данной базы ложится непосредственно на плечи руководства компании.

Следует также обозначить определение самой системы продаж, которая является совокупностью планирования закупок, организации системы сбыта, особенностей ценообразования, процессов работы отдела продаж, системы стимулирования, бизнес-функционирования и коммуникаций с прочими службами, инфраструктурами (CRM-системами) и так далее. Если на данном уровне уже возникают некие проблемы, то обучение менеджеров навыкам продаж не принесет существенных результатов. Это также входит в зону ответственности дирекции предприятия.

И, наконец, уровень компетенции менеджеров.

В чем же заключается специфика продуктивного результата работы специалиста по продажам? Здесь можно вывести особую формулу.

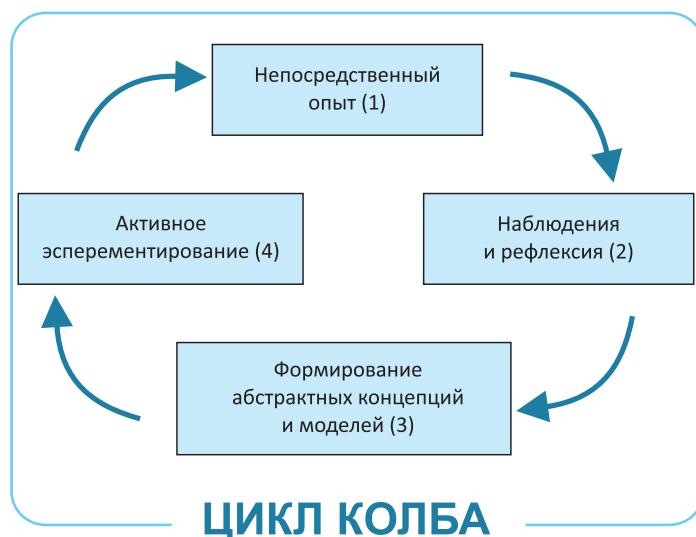
• *Результат работы менеджера равен тому, что он делает и как именно осуществляет непосредственно практический процесс, а именно:*

*Качество = функции + технология + стандарты + эталон.*

Менеджер выполняет определенные функции в систематизации продаж и в сфере обслуживания клиентов. Владельцем же самого бизнес-процесса товарооборота в компании является, как правило, начальник отдела продаж или непосредственно коммерческий директор. Соответственно, список действий, которые совершает менеджер для осуществления процесса торговли, находится в сфере контроля руководителя.

Сам процесс и способы выполнения должностных обязанностей на практике являются технологией реализации бизнес-плана по продвижению продаж и определенным стандартом качества работы специалиста. Руководитель при этом несет ответственность за разработку позиций стратегического внедрения и желаемых продуктивных действий, в то время как преобразование теоретических знаний в практические навыки находится в зоне компетенции каждого конкретного менеджера.

Необходимо также отметить, что эффективность самого процесса тренинга заметно прогрессирует в случае, если обучаемые вовлечены в создание и разработку данной системы обучения. Рассмотрим это на примере цикла Колба<sup>2</sup> (рис. 2):



## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Как правило, у сотрудников отдела продаж, которые задействованы в тренинг-процессах, уже имеется определенный наработанный опыт работы с клиентами (непосредственно практика). В условиях совещаний и форумов при всеобщем обсуждении причин успешных, а также неуспешных продаж, подобный опыт подвергается анализу, наблюдению и рефлексии, причем успешная практика закрепляется как эталонная модель, а в области неудачных процессов проводится работа над ошибками. На основе критического непредвзятого анализа рождаются новые теоретические знания: скрипты, инструкции, памятки, учебное видео и прочие способы формирования абстрактных моделей и основной концепции уникальной технологии продаж. Затем над теоретическими наработками ставится активный эксперимент, когда менеджер осуществляет применение теории на практике. И снова полученный опыт подвергается анализу, рождается новая систематизация действий или же совершенствуются классические, уже проверенные на практике, концепции. Такого рода процесс происходит бесконечно и непрерывно.

Таким образом, не столь важны типы и виды продаж, а также отраслевая специфика предприятия, поскольку система внутреннего обучения направлена лишь на выполнение данных особенностей и на сохранение логики построения системы тренинг-процесса.

Обобщая вышесказанное, можно выделить основной функциональный порядок действий менеджера по продажам, чтобы достичь высоких результатов в данной сфере:

1. Первоначальное определение типов и видов продаж данного предприятия.
2. Выделение необходимых бизнес-процессов, в области которых задействованы сотрудники отдела.
3. Уточнение конкретных функций и должностных обязанностей каждого сотрудника, а также особенностей его деятельности.
4. Создание эталонного списка стандартов, осуществляющего выполнение функций отдела продаж.
5. Сопоставление эталонных стандартов с реальными действиями сотрудников.
6. Определение улучшающих функциональное качество факторов.
7. Разработка технологии трудовой деятельности (профессиональные стандарты, скрипты, инструкции и так далее).
8. Обучение новым технологиям, ввод тестового режима.
9. Мониторинг результатов (опыт и практика каждого конкретного менеджера).
10. Введение улучшений, а также внесение изменений в совершенствование проекта.
11. Окончательное внедрение эталонного образца практического выполнения функций (первоначальное обучение и последующие проверки приобретенных профессиональных навыков).
12. Становление механизмов регулярного обмена опытом, работа над ошибками и непрерывное совершенствование.

После выполнения этой последовательности действий можно приступать к формулированию требований касательно квалификационных особенностей, относящихся к сотрудникам отдела продаж (такowymi могут являться знания, навыки, умения и прочее), а затем уже масштабно разрабатывать и окончательно внедрять модель профессиональных действий и полномочий. В чем причина именно такой последовательности? В случае, если модель профессиональной компетенции будет разработана ранее внедрения технологии продаж (следовательно, стандартов, инструкций и скриптов), существует риск, что трудовой и образовательный профиль сотрудника отдела продаж будет содержать настолько высокие требования касательно квалификации и уровня знаний, что поиск подобного соискателя на рынке труда будет крайне осложнен, а порой и невозможен. На завершающем этапе внедрения технологии выполнения функций и систем обучения, требования к сотруднику резко снижаются, а значит, снижаются и затраты на оплату труда. Кроме того, решается дополнительная актуальная проблема, а именно зависимость от «звездных» и «компетентных» сотрудников. Соответственно, появляется возможность

обучения сотрудника с **необходимыми и достаточными** компетенциями, исключая бессмысленную гонку за первоклассными специалистами.

Итак, подводя итоги, можно сделать вывод, что, в зависимости от специфики и особенностей организации управления персоналом, напрямую проявляется прогресс развития компании, ее финансовое обеспечение и бизнес-систематизация, которые, как правило, находятся под влиянием как начальника отдела управления кадрами, так и рядового менеджера по продажам. Проводя обучение персонала с применением уже существующих в недрах компании интеллектуальных ресурсов, можно добиться более перспективных результатов, сохранить уникальный подход и усовершенствовать многолетний практический опыт, что является основным отличием от голословных теоретических рекомендаций. Помимо потенциальной пользы для развития бизнеса, такой подход также способствует меньшим финансовым расходам на специалистов извне, к тому же являющимися зачастую недостаточно квалифицированными и компетентными. Кроме того, использование ресурсов собственной компании поддерживает благоприятную среду в отношениях спектра начальник-подчиненный, особенно касаясь области подбора кадров.

И в заключение, хочется привести цитату великого Бенджамина Франклина: «Инвестиции в знания всегда приносят наибольший доход».

## Пошаговый алгоритм построения системы обучения в отделе продаж

Я помню, как ещё несколько лет назад, в начале «нулевых», теоретики и практики управления рьяно спорили друг с другом на тему: «Нужно ли обучать персонал?». Огромное количество статей, выступлений спикеров было посвящено данной проблеме. Затем дискуссия перешла в другое русло: «Как обучать персонал?», «Есть ли польза от тренингов?», «Как выбрать тренера?» и так далее. Поскольку в основе любого бизнеса лежат отношения купли-продажи, а sales-менеджеры трудятся на «передней линии», то вопросы обучения продавцов являются весьма актуальными.

Почему для бизнеса важно внедрить именно систему обучения и управления знаниями?

Вот несколько причин:

- накопленные в недрах компании best practices (здесь и далее – лучшие мировые практики менеджмента) должны стать достоянием всей организации;
- знания сотрудников – это know-how организации, её конкурентное преимущество;
- знания быстро устаревают, поэтому важно их оперативно и регулярно обновлять, обеспечивать преемственность;
- иногда то, чего мы ещё не знаем, гораздо важнее прошлого опыта, который может оказаться не применимым в настоящем.

Задача обучения – заменить привычные модели поведения сотрудников наиболее эффективными. А это можно сделать только в результате постоянного переосмысления практического опыта.

В данной статье я хочу поделиться собственным опытом внедрения системы внутреннего обучения и управления знаниями в отделе продаж одной компании, работающей на рынке B2B.

Передо мной, как перед новым HR-директором, стояла задача усовершенствовать систему обучения менеджеров по продажам. Компания и до этого обучала своих sales-менеджеров, регулярно приглашая профессиональных тренеров по продажам. Проведя анализ эффективности обучения, я предложила несколько иной подход. Важно было органично «встроить» тренинги по продажам во внутреннюю систему обучения и управления знаниями.

Итак, мы определили первые пять шагов по систематизации знаний sales-команды.



## Шаг первый. Анализ задач обучения

Для начала мы выделили бизнес-процессы отдела продаж, которые приводят к выполнению целевых плановых показателей:

- привлечение новых клиентов;
- расширение ассортимента у существующих клиентов;
- сервисное сопровождение клиентов.

Описание этих бизнес-процессов позволило нам зафиксировать все совершаемые менеджером по продажам действия, которые приводят его к нужному результату.

Например, бизнес-процесс «Привлечение новых клиентов» состоит из целого ряда функций:

- мониторинг территории;
- сегментирование потенциальных клиентов;
- выделение целевых торговых точек;
- анализ представленного ассортимента;
- сбор необходимой информации;
- формирование адресного коммерческого предложения;
- выбор способа первичного контакта (звонок или визит);
- подготовка к контакту («холодный звонок» или переговоры);
- осуществление контакта («холодный звонок» или переговоры);
- формирование уточненного коммерческого предложения;
- проведение презентации;
- оформление договора, выставление счёта на оплату;
- контроль поступления денежных средств.

Если менеджер выполняет перечисленные выше функции правильно, то вероятность получения запланированного результата существенно повышается. Поэтому нам предстояло ответить на два вопроса: «Какое выполнение функций мы будем считать правильным?» и «Как сейчас выполняются перечисленные выше функции?».

Поэтому следующей задачей стало выявление ограничений, препятствующих выполнению плановых показателей.

## Шаг второй. Выявление ограничений

Для того чтобы выявить причины, ограничивающие возможность выполнения плана, мы провели анализ выполняемых в каждом бизнес-процессе функций. Для анализа мы сравнили фактическое и «эталонное» поведение менеджера.

**Таблица 1.** Сравнение факта с эталоном на примере мониторинга территории

Функция в бизнес-процессе	Как делается сейчас	Как должно быть	Что нужно сделать
Мониторинг территории	Каждый менеджер ищет клиентов по собственному алгоритму. Новые сотрудники, приходящие в компанию, учатся искать клиентов методом проб и ошибок, что недостаточно эффективно.	Менеджер должен действовать по четкому алгоритму мониторинга территории на основании портрета целевого клиента.	Разработать алгоритм мониторинга территории. Обучить менеджеров проводить мониторинг по заданному алгоритму. Определить чёткие критерии целевого клиента. Обучить менеджеров определению целевой торговой точки, удовлетворяющей требованиям компании.

По алгоритму, представленному в Таблице 1, мы провели анализ всех функций, которые выполняют sales-менеджеры в бизнес-процессах, связанных с продажами и сервисным сопровождением клиентов.

### Шаг третий. Анализ проблем при работе с клиентами

С помощью анкетирования и прямой коммуникации мы получили перечень основных возражений от клиентов и описание сложных ситуаций, с которыми sales-менеджеры не могут справиться самостоятельно.

В результате у нас получился внушительный список. Данную информацию мы систематизировали и объединили в две группы.

Первая группа – это трудности, связанные с недостаточным знанием принятых в компании правил. Например: документальное сопровождение сделок, возврат товара, правила приема рекламаций, шаблоны отчетов, алгоритмы работы с CRM и т. д.

Вторая группа связана с недостаточностью навыков для профилактики возражений при работе с клиентами. Например: незнание конкурентных преимуществ продукта, неумение выявлять проблемы клиента и формировать спрос, отсутствие навыков ведения переговоров и т. д.

Данная классификация позволила нам определить подходы к устранению этих проблем и сформулировать задачи обучения.

### Шаг четвертый. Формулирование задач обучения

Итак, в результате проделанной работы у нас появились:

- описанные бизнес-процессы отдела продаж;
- функции менеджеров в каждом бизнес-процессе;
- перечень ограничений, связанных с недостаточным знанием правил компании;
- перечень проблем, связанных с владением навыками продаж.

Все это позволило сформулировать задачи обучения: обучить менеджеров бизнес-процессам, обучить стандартам и правилам компании, обучить ведению переговоров и навыкам продаж.

Обучение sales-менеджеров бизнес-процессам отдела продаж необходимо для того, чтобы обеспечить непрерывность управления процессами, связанными с выполнением плана.

Обучение sales-менеджеров правилам компании важно для того, чтобы каждый сотрудник отдела продаж мог предоставить достоверную информацию клиенту, помочь клиенту при работе с компанией.

Обучение навыкам продаж нужно для того, чтобы на этапе переговоров предотвращать возможные возражения клиентов, демонстрировать выгоды от взаимного сотрудничества, укреплять партнерские отношения с клиентами.

Все эти знания вместе позволяют продавцу быть по-настоящему компетентным.

### Шаг пятый. Разработка методики обучения

Итак, определившись с тем, чему учить менеджеров по продажам, мы стали выбирать оптимальную методику обучения.

Эффективным способом обучения бизнес-процессам является отработка навыков взаимодействия при выполнении своих функций в бизнес-процессах. Для «прокачки» этих навыков мы собрали участников бизнес-процессов, связанных с продажами, на специально организованный staff meeting, куда пригласили и сотрудников других подразделений – участников данных процессов. В ходе этой встречи мы «отрепетировали» механизмы передачи друг другу информации и договорились о правилах взаимодействия.

Правила и стандарты компании необходимо было сначала систематизировать. Поэтому

мы собрали всю информацию, которой руководствуются менеджеры при работе с клиентами (договоры, стандарты, правила, инструкции, устные договоренности, обычаи и т. д.). После этого мы оценили необходимость актуализации этих документов или разработки дополнительных инструкций, памяток, чек-листов. Задачи подготовки документов распределили между ответственными. В результате мы пополнили свою базу знаний «шпаргалками», которые помогают менеджерам по продажам осуществлять их функции более профессионально.

Ну а что касается обучения проведению переговоров и работе с возражениями, то в этом вопросе мы применили метод case-study. О чем я расскажу в следующей статье.

## Метод case-study при обучении менеджеров по продажам

Я думаю, многим известно, что от 50 до 75 % знаний взрослый человек получает при активном обучении (применяя на практике), против 5 – 30 %, получаемых в результате пассивного обучения (лекции, книги, видео и т. д.). Поэтому я часто использую в практике обучения взрослых именно метод обучения на основе реальных бизнес-ситуаций (далее – case-study, метод ситуационных заданий, метод кейсов). Важно, чтобы обучение было регулярным, а кейсы, которые используются для развития навыков, способствовали переосмыслению и обогащению практического опыта.

В этой статье я поделюсь своим опытом использования метода кейсов при обучении sales-менеджеров.

### Создание ситуационных заданий (кейсов)

Для создания ситуационных заданий мы используем реальные случаи из практической деятельности менеджеров по продажам. Руководители отделов продаж регулярно проводят анализ возникающих в работе продавцов препятствий, поэтому недостатка в подобной информации у нас нет. Кому-то из менеджеров мешает выполнить план агрессивное поведение конкурентов, кто-то не может убедить директора точки продаж в необходимости расширения ассортимента, у кого-то совсем не продаются новинки. Подобные проблемные ситуации мы используем для разработки кейсов.

### Пример ситуационного задания

Дано: Компания А, которой мы поставляем 30 % нашего ассортимента.

Задача: расширить ассортимент путем ввода продукта X, доведя до объема продаж в \_\_\_ единиц/мес.

Показатель успешности: получить согласие директора точки продаж закупить продукцию X не позднее определенной даты. Сумма первого заказа не менее \_\_\_\_\_ рублей.

### Анализ основных возражений клиентов

Перечень основных возражений клиентов мы актуализируем регулярно на основе опроса менеджеров (об этом я писала в статье «Пошаговый алгоритм построения системы обучения в отделе продаж»). Таким образом, у нас имеется постоянно пополняемый перечень возражений клиентов. Мы регулярно проводим анализ каждого возражения и составляем «карты аргументов» для их нейтрализации.

Пример одного из «стандартных» возражений: «Конкурент В дает нам скидку 20 %, а вы только 5 %. С вами работать невыгодно». Многих менеджеров это возражение ставило в тупик. Поэтому мы детально разобрали, что кроется за такой «хорошей» скидкой конкурента. Оказалось, что преимущество конкурента не такое уж очевидное.

### Сравнение условий конкурента В и нашего продукта

Продукт конкурента В	Наш продукт
Скидка 20 % от суммы закупки не менее 200 000 рублей.	Скидка 5 % на первую закупку на сумму не менее 50 000 рублей.
Бонусная поддержка включает расходные материалы из ограниченного и строго определенного перечня продукции на сумму 10 % от стоимости заказа. Бонусная продукция не высокого качества и не пользуется спросом у клиентов.	Бонусная поддержка включает 5 % от стоимости заказа, при этом, клиент может выбрать именно то, что ему необходимо из широкого ассортимента расходных материалов, либо из перечня продукции в виде «пробников». Бонусная продукция пользуется спросом у клиентов.
Стоимость одной единицы продукта в пересчете за 1 грамм составляет 14 рублей.	Стоимость одной единицы продукта в пересчете за 1 грамм составляет 8 рублей.
...	...

Итак, сравнивая подобным образом условия конкурентов с нашими предложениями, мы формируем «карты аргументов», которые будут использовать менеджеры по продажам в работе, а затем учим их доносить эту информацию до клиентов.

### Технология переговорного процесса

Ранее, до введения методики обучения с помощью кейсов, у нас был опыт приглашения бизнес-тренеров по ведению тренингов переговоров для отдела продаж. Надо сказать, что проведенные тренинги были достаточно качественными. Наши продавцы вдохновлялись теорией ведения переговорного процесса. Но затем мы обнаружили, что не все участники тренинга могут применять на практике полученные знания. Поэтому по итогам каждого тренинга мы разрабатываем краткие методические пособия. В них размещаем адаптированную с учетом специфики нашей компании информацию по подготовке к переговорам, проведению деловых встреч, закреплению достигнутых с клиентом договоренностей и т. д.

В ходе деловой игры по решению ситуационного задания менеджер использует рекомендации, содержащиеся в методических пособиях. Это позволяет не растерять полученные в ходе тренинга знания.

### Козырь в рукаве

Как отличить опытного переговорщика от новичка? Опытный переговорщик умеет слышать своего визави и выкладывает аргументы в пользу сотрудничества постепенно, не торопясь, усиливая свою позицию. Новичок сразу «засыпает» партнера по переговорам всеми преимуществами, превращая деловую встречу в навязчивую презентацию. Это часто приводит к негативной реакции клиентов. Поэтому в задачи обучения мы включаем отработку навыков аргументации и регулярно проводим мозговые штурмы для выработки всех идей, которые можно использовать в качестве козырей в переговорах. Затем, в деловых играх, отрабатываем с менеджерами по продажам навыки аргументации в переговорах по коммерческим сделкам.

### Импровизации и речевая гибкость

В ходе обучения методом кейсов мы поняли еще одну проблему: у многих менеджеров возникают сложности с изложением своих мыслей. А ведь навыки коммуникации очень важны в продажах. Поэтому в наш тренировочный процесс мы включили упражнения, помогающие развивать речевую гибкость.

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Перед тем, как начать деловую игру по решению ситуационного задания, мы проводим разминку. Для тренировки речевой гибкости и способности импровизировать мы используем различные упражнения, например:

- Ассоциации. Один участник произносит слово, остальные по цепочке называют предмет или явление, с которым это слово ассоциируется. Важно делать это быстро.

- Обоснование. Произносим утверждение, например: «Лето – это лучшее время года, потому что...» Участник тренировки должен назвать как можно больше причин в пользу этого утверждения за ограниченное время.

- Импровизация. Участнику необходимо выступить без подготовки на любую совершенно незнакомую для него тему. Упражнение развивает способность импровизировать.

- Метафоры и сторитейлинг. Участникам предлагается история, рассказ, анекдот, сказка, сюжет из фильма и т. д. Необходимо придумать, в каких случаях для аргументации в переговорах можно использовать данную метафору.

- Баттл. Два участника соревнуются друг с другом в ораторском поединке. Задача одного – доказать какую-либо мысль, задача другого – опровергнуть.

Итак, как я убедилась на собственном опыте, обучение сотрудников отдела продаж только тогда дает результат, когда отвечает следующим требованиям:

- регулярность;
- практическая применимость;
- актуальность.

Всем этим требованиям в полной мере отвечает метод обучения с помощью кейсов (case-study). Кроме того, важным побочным эффектом методики является появление нового знания: идеи, инсайты, аргументы, буквально рождающиеся в режиме реального времени в ходе обучения. Метод проверен на практике. Рекомендую!

## О бизнесе и экономике

### Бизнес в стране невыученных уроков

Что делать бизнесу, чтобы выжить в кризис? Сегодня этот вопрос возглавляет рейтинг популярности. Информационное пространство наводнено как рецептами спасения от бизнес-гуру, так и кейсами предпринимателей. Одни рассказывают о том, как пытаются удержаться на плаву; другие негодуют по поводу внезапно надвинувшейся катастрофы, приведшей к потере бизнеса; а некоторые находят новые бизнес-возможности. Кто выйдет победителем из этой ситуации, а кто побежденным – покажет время. Но что действительно важно сделать всем, так это извлечь уроки не только из нынешнего кризиса, но и из всех предыдущих. Мне кажется, что не все «наставления» минувших экономических катастроф мы приняли.

Кризис 2008 года был первым громом среди ясного неба. Страна только отошла от экономико-политической лихорадки 90-х, дефолта 1998 года, привыкла к относительно благополучному существованию, названному потом «сытыми нулевыми», как вдруг... финансово-экономический кризис.

Незадолго до этого, в 2006 году, мы с командой коллег-консультантов проводили стратегическую сессию в компании, которая владела сетью магазинов по продаже товаров для спорта и отдыха. Эта компания была крупнейшим эксклюзивным дистрибьютором известных мировых брендов. Сеть быстро росла за счет открытия новых магазинов в регионах. На проводимой стратегической сессии наша задача как консультантов заключалась в выявлении рисков, которые могли оказать негативное влияние на развитие бизнеса в долгосрочной и среднесрочной перспективе. Один из вопросов, который я задала топ-менеджерам, звучал так: «А что случится, если ваши поставщики откажутся от дистрибуции

и выйдут на рынок с собственной розницей?» В ответ я услышала огромное количество аргументов, почему это не произойдет никогда. Мы с коллегами добросовестно и честно пытались в буквальном смысле заставить управленческую команду принять этот риск. Но по итогам анализа всех прочих рисков риск потери эксклюзива занял одно из последних мест. Управленческая команда признала его маловероятным и сконцентрировалась на стратегии экстенсивного роста путем открытия новых магазинов.

Прошло не более двух лет, и теперь уже бывшие поставщики этой компании открыли собственные магазины практически во всех городах присутствия моего клиента. Кроме того, появились новые серьезные конкуренты – федеральные розничные сети. Как назло, все это совпало по времени с кризисом 2008 года. Выручка в магазинах упала на 40 %. Пришлось срочно пересматривать ассортимент, искать новых поставщиков. Более двух третей магазинов было закрыто. Следует отметить, что мой клиент в конечном итоге сохранил свой бизнес. Но, во-первых, сейчас его бизнес совсем другой. Выйти на прежние объемы продаж этой компании так и не удалось. Во-вторых, компания пять лет боролась за выживание: искала инвесторов, влезала в долги, увольняла персонал, закрывала магазины, отказывалась от проектов развития. Это были тяжелейшие годы и для бизнеса, и для его владельца.

Насколько кризис 2008 года был повинен в кризисе сети магазинов, о которой я рассказала выше? Команда топ-менеджеров во главе с их владельцем упорно не хотела даже признавать риск изменения стратегии их «эксклюзивных» поставщиков. В результате мировой экономической кризис 2008 года только усилил внутренний кризис этой компании.

Игнорирование факторов риска при разработке стратегии – одна из самых распространенных причин того, что бизнес испытывает серьезные трудности в кризис или вовсе исчезает с рынка. Парадоксально, но необходимость работы над стратегией не часто находит отклик у владельцев бизнеса. Практически каждый раз, когда мы рекомендуем клиентам начать оздоровление организации с актуализации стратегии, сталкиваемся с нежеланием собственников бизнеса серьезно заниматься этим.

«Стратегия – это хорошо, но давайте сначала внедрим систему KPI, повысим исполнительскую дисциплину и мотивацию», – часто приходится слышать от предпринимателей нечто подобное. И каких трудов стоит убедить их, что KPI не имеет ничего общего с мотивацией, а является инструментом управления по целям. А цели разрабатываются на основе стратегии. Если организация ошиблась со стратегией, то достижение целей через KPI не имеет никакого смысла. А при худшем стечении обстоятельств (например, при кризисе), неверные цели способны погубить бизнес.

Мифы про мотивацию заслуживают отдельного разговора. Часто топ-менеджеры и владельцы бизнеса видят только один способ мотивации сотрудников – «чудодейственную» систему оплаты труда. Нахождение правильного баланса между переменной частью и фиксированным окладом для многих важнее, чем способы достижения истинной вовлеченности персонала, стимулирование желания сотрудников выполнить функции на максимуме своих возможностей, добровольное согласие каждого работника инвестировать в компанию всю свою энергию, творческий потенциал и новые интересные идеи. А ведь именно это развивает компанию, двигает вперед бизнес и делает его устойчивым перед лицом кризиса. Ну, и наоборот. Отсутствие всего вышеперечисленного приводит к тому, что организация упускает рыночные возможности, отстает от конкурентов и становится уязвима перед кризисами.

Важнейший вопрос, над которым полезно постоянно работать топ-менеджерам и собственникам независимо от кризиса, – финансовая устойчивость бизнеса, т.е. способность компании отвечать по обязательствам в случае возникновения каких-либо сложностей. Добиться этого можно, в том числе, если в компании имеются рациональная организационная структура, оптимальные бизнес-процессы, эффективные коммуникации,

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

необходимые компетенции, мотивированные и вовлеченные сотрудники, качественное управление. Компании, которые позаботились об этом до кризиса, сейчас находятся в более устойчивом положении.

Кризис 2014 года я встретила на посту директора по персоналу компании-дистрибьютора товаров для красоты и здоровья. Тот кризис мы просто не заметили! За год до очередных экономических потрясений мы реализовали масштабный проект по оптимизации бизнес-процессов, провели структурные и кадровые преобразования. Это позволило нам подготовить компанию к экономическим потрясениям. Мы не знали о том, что скоро наступит кризис. Мы просто хотели сделать компанию более устойчивой к вызовам внешней среды. И нам это удалось.

Кризис 2020 года повлиял на нашу компанию сильнее. Мы, как и другие «наиболее пострадавшие отрасли», на несколько месяцев попали в уникальную и очень сложную ситуацию. Запрет на осуществление деятельности лишил наших клиентов возможности реализовывать продукцию. В период карантина мы активно занимались поддержкой клиентов через каналы коммуникаций в социальных сетях, по телефону, через мессенджеры, организовывали бесплатные консультации и вебинары. Кроме этого, использовали свободное время для того, чтобы «прокачать» собственные компетенции, развить навыки менеджеров по продажам и сотрудников клиентского сервиса. Регулярно в режиме онлайн проводили индивидуальное и групповое обучение, разбирали различные кейсы по отработке возражений, сложным переговорам и т. д. Другими словами, усиленно «точили инструмент» для достижения бизнес-целей после кризиса. По окончании (если можно назвать это окончанием) карантина мы изменили стратегию, сделали акцент на гибкое краткосрочное планирование и развитие адаптивности.

Эпидемия – это один из рисков, который бизнесу необходимо учитывать при разработке стратегии, бизнес-планировании и далее, при постановке целей, в том числе в части обеспечения финансовой устойчивости компании. Устойчивость к вирусу у человека зависит от общего состояния организма и иммунитета. Мы уже знаем, что COVID-19 серьезно поражает организм, ослабленный сопутствующими болезнями. Устойчивость к экономическому кризису тоже зависит от общего состояния «здоровья» организации. Экономический кризис в первую очередь поражает бизнес, имеющий внутренние проблемы. Поэтому, пытаюсь найти ответ на вопрос: «Что делать бизнесу, чтобы выжить в кризис?», стоит извлечь уроки из своего прошлого бизнес-опыта и начать готовиться к новым кризисам.

## Шеринговая экономика, Или как изменится рынок труда после пандемии

Неблагодарное это дело – строить прогнозы. Тем более сейчас, когда внезапно нагрянувший карантин заставил бизнес моментально перестроить все процессы, изменить способы коммуникации с сотрудниками, отказаться от прежних планов. Кто-то понес потери, от которых уже не оправиться, другие пробуют всевозможные способы, чтобы приспособиться к новым условиям.

Раньше мы называли быстроменяющуюся среду VUCA-миром, но как же назвать то, что происходит теперь? Когда каждый день мы надеемся и ждем информацию об отмене режима карантина в том или ином регионе, где присутствует наш бизнес, как сводки с мест сражений.

VUCA-мир – это акроним английских слов volatility (изменчивость, непостоянство), uncertainty (неопределенность, неуверенность, сомнения), complexity (сложность, запутанность) и ambiguity (двусмысленность, неоднозначность, неясность).

Самая популярная фраза сегодня – «Мир больше не будет таким!». Самый распространенный призыв консультантов и коучей: «Меняйся или умри!» А каким будет наш новый мир? Как нужно измениться, чтобы выжить в мире, названия которому еще не придумали?

Очевидно, что изменения затронут всех, и в первую очередь — бизнес. Предприниматели и топ-менеджеры будут искать новые способы повышения эффективности: потратить меньше – получить больше (и быстрее).

В этой ситуации изменятся и подходы к управлению персоналом. Я думаю, что в ближайшее время бизнес будет еще активнее использовать все возможные способы временного привлечения персонала.

Несколько лет назад термин «фрилансер» пугал многих предпринимателей. Я это помню очень хорошо. Сейчас «фрилансер» уже не звучит как ругательство. А «самозанятых» можно оформить на работу официально и без всяких проблем.

Я уже не говорю про ставшие привычными такие формы временного привлечения необходимых для бизнеса компетенций, как аутсорсинг, аутстаффинг, консалтинг. Мы почти научились отличать коучинг от менторинга. Некоторые даже извлекли пользу для бизнеса от привлечения интерим-менеджеров. Но и это еще не все! Шеринговая экономика подбирается к рынку труда все ближе и ближе.

Шеринговая экономика (sharing economy, от английского глагола «to share» — «делиться») — экономика совместного потребления.

Многие представители общества потребления уже оценили удобство использования каршеринга (краткосрочной аренды автомобиля), роадшеринга (сервиса подбора попутчиков), сервисов по аренде жилья, платформ по поиску репетиторов или прочих специалистов. Функционируют сервисы по обмену не только бывшими в употреблении вещами или книгами, но идеями и инновациями. Краудфандинговые площадки позволяют привлечь денежные средства в свой бизнес-проект с помощью «народного финансирования». Одним словом, «расшаривается» все, что только можно использовать частично, временно или на определенный срок.

Настал черед топ-менеджеров и руководителей среднего звена. Как вам идея – взять в аренду половину финансового директора или четверть HR-а? Одну восьмую маркетолога или треть руководителя отдела продаж?

Оправдано ли это? Попробуем оценить идею «топ-шеринга» руководителей.

Не каждому бизнесу необходим топ-менеджер на полную ставку и на неопределенный срок. Бывают ситуации, когда компании необходимо внедрить какие-то системы, отстроить процессы, сделать качественный рывок. А затем нужно перевести бизнес в режим «ровного полета». В моей практике таких случаев было очень много. И почти всегда владелец или генеральный директор организации озадачивался поиском того самого специалиста, топ-менеджера с опытом непременно в западных или крупных российских компаниях, чтобы решить стоящие перед бизнесом задачи. Попадая в бизнес меньшего масштаба, топ-менеджеру удавалось реализовать поставленные перед ним планы. Но спустя какое-то время высокооплачиваемый «топ» работал только в режиме поддержки созданной системы. Конечно, если возникали новые проекты, то компетенции этого руководителя применялись на 100%. Но в остальных случаях топ-менеджер использовал свой потенциал на 2/3 или даже на 1/3. В результате работодатель переплачивал за неиспользованные компетенции, а работник начинал скучать или того хуже – терять квалификацию.

Я помню, как одна моя знакомая, проработав в должности финансового директора три года, отстроив систему управленческого учета, начала скучать так сильно, что организовала клуб, в котором бесплатно консультировала по вопросам управления личными финансами. Бросить работу она не могла (стабильность важна), а мысли свои куда-то нужно было пристроить. И таких историй я знаю немало.



## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Есть и другие примеры, когда привлеченный высококвалифицированный топ-менеджер не вписывался в корпоративную культуру менее крупного бизнеса. В этом случае возникали другие проблемы, в том числе неоправданные ожидания владельца бизнеса и разочарование самого топ-менеджера. Да, безусловно, причины такого несовпадения могут быть разными, в том числе, связанными с технологией подбора. Но, по моему мнению, для решения управленческой или бизнес-задачи необязательно привлекать «целого» топ-менеджера. Можно нанять половину или одну треть, в зависимости от задач.

Проверим плюсы аренды топ-менеджеров по аналогии с преимуществами других видов шеринга.

**Гибкость.** Откройте любой сайт с вакансиями, посмотрите, кто вам больше подходит, и привлечите конкретного специалиста на проект или решение какой-либо локальной задачи. Посмотрите на кандидата, «протестируйте». Вы скажете, что это можно сделать в рамках испытательного срока или срочного трудового договора? И да и нет. При привлечении руководителя на частичную занятость правила игры изначально определяются по-другому. У работодателя появляется возможность поставить задачу перед «арендованным» руководителем не только реализовать какой-то проект, но и подготовить себе преемника из числа менее опытных и, соответственно, менее высокооплачиваемых сотрудников. Это обсуждается сразу и не вызывает дискомфорта ни у одной из сторон. А у «дорогого» топ-менеджера есть шанс «расшарить» свои компетенции в разных бизнесах.

**Рациональное потребление.** Работодатель покупает топ-менеджера не на 8 часов 5 дней в неделю, а ровно на столько, насколько это необходимо. Кроме того, можно привлечь топ-менеджеров с определенными компетенциями и опытом. Например, разные каналы продаж требуют специфического подхода: крупные торговые сети, медицинские клиники, аптеки, мелкий и средний опт. Можно, конечно, найти специалиста, который способен эффективно организовать продвижение через все эти каналы. Но это вопрос стоимости и прочих договоренностей между работником и работодателем. А можно просто арендовать нужные компетенции в необходимом и достаточном количестве, привлекая на частичную занятость руководителя, который уже работает в другой компании.

**Экономические выгоды.** Экономия на заработной плате руководителя может быть существенной за счет неполной рабочей недели (или ином варианте частичной занятости). Появляется больше возможностей «платить за результат». Да, для решения задач бизнеса можно привлечь и консультантов. Но иногда необходимо, чтобы носитель определенных компетенций был наделен управленческими полномочиями и внедрен в структуру компании. Скорость организационных изменений часто находится в прямой зависимости от этого.

**Есть плюсы и для самих топ-менеджеров.** Возможность участвовать в нескольких проектах, приобретать разнообразный опыт, который невозможно получить, работая длительное время в одной компании. Максимальное использование своих талантов и получение нового опыта в других отраслях. Возможность продать свои компетенции, если ты *overqualified* (сверх квалифицированный для данной позиции). И, конечно, это один из способов найти так желанный всеми баланс работы и личной жизни.

Кажется, все в выигрыше? С одной стороны – да, с другой – пока непонятно, как это приживется в российском бизнесе. Одно дело привлечь на принципах аутсорсинга SMM-маркетолога или программиста. И совсем другое дело – руководителя отдела продаж, HR-директора, финансового директора или директора по развитию. Не каждый владелец бизнеса готов доверить ключевые бизнес-процессы «гастролеру». Некоторые генеральные директора до сих пор настороженно относятся к наличию собственного бизнеса или подработки «на стороне» у наемного «зама». Кроме того, самим владельцам бизнеса и генеральным директорам потребуется наличие определенных компетенций, чтобы организовать работу топ-менеджеров с частичной занятостью. А это и умение ставить задачи, и планировать, и осуществлять эффективный контроль, и, главное, координировать деятельность привлеченных на разовые проекты или под определенные

задачи руководителей. И в этом, я полагаю, кроется основная сложность использования «шеринга» руководителей.

Несколько лет назад я прочитала в книге одного из консультантов, что организационная структура компании будущего будет сильно упрощена. Останется «костяк» из нескольких партнеров бизнеса, а все остальные компетенции будут привлекаться под конкретную задачу. Рынок труда станет наполнен индивидуальными предпринимателями, которые будут утром «выставлять на продажу» свои компетенции, а вечером получать расчет и подписывать акты выполненных работ.

Двенадцать лет назад идея такой организации работы казалась мне утопией. А сейчас мне уже так не кажется. Как будет дальше развиваться рынок труда, я не знаю. Я эксперт по организационному развитию и управлению персоналом, а не астролог. Поживем – увидим. А пока будем готовиться к тиражированию своего опыта, искать плюсы в «шеринговой» экономике и привыкать жить в мире, название которому еще не придумано.

## О новой роли HR и другом HRe

### Антикризисное управление: что может сделать HR?

Жизнеутверждающие суждения о том, что кризис – это не только время потерь, но и время возможностей, мы слышим каждый раз, когда наступает очередной период экономической нестабильности, неопределенности, обусловленный внешними обстоятельствами. Кому из предпринимателей повезет в этот раз воспользоваться предоставленными «коронакризисом» возможностями – покажет время. А пока предлагаю подумать о том, что может сделать каждый из нас в ситуации экономического спада (а на некоторых рынках – полного паралича). В частности, чем может быть полезен HR-специалист для компании, которая попала в зону турбулентности и нуждается в антикризисном управлении.

Варианты HR-содействия бизнесу зависят от того, насколько ситуация критична для конкретной компании.

Если ваша организация относится к тем, деятельность которых сейчас невозможна в силу законодательных ограничений, при этом у вас нет финансовой «подушки безопасности», а есть кредитные обязательства, задолженность перед поставщиками и прочими контрагентами, счета за аренду, и все это усложняется полной неопределённостью и отсутствием понимания, когда же можно вернуться к прежней жизни, то в этой ситуации HR, к сожалению, может только реализовать то управленческое решение, которое вы примите. HR, словно хирург, поможет отрезать лишнее, чтобы сохранить жизнеспособность оставшихся органов, либо облегчить страдания, если ваш бизнес больше «не жилец». И это, поверьте, не мало. К мерам антикризисного управления относятся и сокращение персонала, и перестройка бизнес-процессов, и усиление тех функций, которые позволят сохранить хоть какие-то материальные и нематериальные активы, что можно будет реанимировать в будущем. Ну или ликвидировать организацию с минимальными потерями для владельцев, если продолжать вести бизнес становится экономически не целесообразно.

К сожалению, кризисы повторяются. Например, во время экономического упадка 2008 года я принимала участие в антикризисных мероприятиях в компании, численность которой сокращалась на 60 %. Тогда было крайне важно сохранить тот персонал, который способен создавать добавленную стоимость, в том числе в преддверии вынужденного изменения стратегии развития. Стоит ли говорить, что одни только выплаты по сокращению штата могли сделать компанию банкротом. Поэтому с каждым сотрудником при увольнении мы обсуждали индивидуальный вариант расставания с учетом того, что жизнь на этом кризисе не заканчивается. А важность рекомендаций и профессиональной репутации будет только возрастать (что, кстати, потом и произошло).

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Одним словом, функции HR-менеджера в критической для бизнеса ситуации связаны с поиском баланса между затратами на выполнение работодателем всех предусмотренных законодательством гарантий и компенсаций работникам и минимизацией потерь, которые понесет бизнес, выполнив свои обязательства перед работником. HR обязан помочь работодателю сохранить лицо и вместе с тем окончательно и бесповоротно не «вылететь в трубу». Оказавшись в подобной ситуации, опытный HR-менеджер должен предложить несколько вариантов сокращения фонда оплаты труда так, чтобы минимизировать юридические и финансовые риски работодателя и цивилизованно расторгнуть трудовые отношения с работниками.

Если же ваша организация намерена выжить в кризис и даже занять освободившиеся места менее жизнеспособных конкурентов, то перед HR-специалистом открывается широкое поле возможностей для организационной терапии.

Я уже давно настаиваю на изменении привычной роли HR-менеджера: не только управление персоналом, но и организационное развитие должно входить в сферу деятельности этого специалиста, а именно: инициация изменений в структуре управления бизнесом, системе менеджмента, корпоративной культуре, стратегии. В кризис возникает необходимость фокусировки на новых рынках, что требует перестройки работы компании под изменившиеся условия. А это значит, что HRD может возглавить проект по проектированию и внедрению необходимых изменений.

Дело в том, что антикризисное управление подразумевает реализацию крайне жестких мер, например, консервацию определенных видов деятельности, закрытие многих проектов развития и т. д. Как правило, финансисты настаивают на отказе от всех расходов. Тактика *cost cutting* («режем кости») по всем статьям затрат часто приводит к тому, что компания сама загоняет себя еще в больший кризис. И в этой ситуации важно найти баланс между развитием и функционированием. HRD может выступить модератором сессии стратегического антикризисного управления, учесть мнения всех членов управленческой команды (маркетинга, сбыта, логистики, производства, финансов) и помочь выработать несколько стратегий не только выживания, но и развития. Хорошо бы, занимаясь оптимизацией, не разрушить HR-бренд компании - нематериальный актив, который может пригодиться в будущем. Я уже не говорю о той огромной работе по «перепрофилированию» сотрудников, с целью максимального использования их потенциала и компетенций, которую проводит HR в изменившихся условиях.

Еще одна задача, с которой должен уметь справиться HRD, – оптимизация бизнес-процессов. После того как команда определилась с изменениями стратегии, выбрала пути дальнейшего развития, необходимо быстро перестроить бизнес-процессы, обеспечив бизнесу возможность сократить время, усилия, задействовать меньше персонала для выхода на новые рынки или для укрепления позиций на существующих. Важно выделить те бизнес-процессы, перестройка которых даст наибольший эффект.

Например, в период экономического спада 2014 года в торговой компании-дистрибьюторе мы оптимизировали бизнес-процесс продаж в компании, объединив часть функций по оформлению заказов и документационному сопровождению процесса продаж. Это позволило сократить фонд оплаты труда, не ухудшая качество сервиса для клиентов.

Еще один фронт работы для HRD – оптимизация затрат за счет перевода части функций на аутсорсинг. Например, в одной производственно-торговой компании мы существенно «разгрузили» фонд оплаты труда за счет передачи на аутсорсинг части функций бэк-офиса. Работа с аутсорсинговыми компаниями для многих руководителей представляла определенные сложности, так как требовала развитых навыков постановки задач и контроля результатов. Поэтому мы разобрали «по косточкам» все бизнес-процессы и выстроили взаимодействие с компанией, которой были переданы функции по ведению бухгалтерского учета, юридическому сопровождению и IT-услугам.

Ситуация кризиса требует мобилизации всех ресурсов компании. И от HR-специалиста требуются решения, направленные в первую очередь на сохранение бизнеса. Иногда это

требует принятия сложных, непопулярных и даже жестких решений. Позиция, которую занимает в этой ситуации HR, зависит от специфики каждой конкретной организации. Но в любом случае, реализуемые антикризисные меры должны быть направлены на сохранение возможностей для дальнейшего ведения бизнес-деятельности. Иногда это можно сделать за счет компромиссных решений. Компромисс, увы, это решение, часто находящееся на грани приемлемости для обеих сторон. Но именно готовность пойти на уступки в какой-то части позволяет сохранить целое. Сохранить бизнес, рабочие места, а значит, предоставить компании возможность внести свой вклад в развитие экономики страны и поддержать гармонию в каждой семье.

Вот сколько всего может сделать HR в кризис. И не только в кризис.

## Кейсы по управлению персоналом. Рост компании опережает развитие: действия HR

В собственной практике я неоднократно сталкивалась с ситуациями, когда скорость роста бизнеса опережала его фактическое развитие. Специально обозначенный термин «рост без развития» широко применяется в случаях, когда компания в процессе быстрого физического роста вкладывает максимальные усилия в прогрессирующее масштабирование своей деятельности. Экстенсивный рост бизнеса, происходящий за счет увеличения количественных затрат в виде персонала, офисов, складов, объемов производства и т.д. приводит к истощению ресурсов компании, поскольку качественных изменений в виде роста производительности труда и совершенствования технологий, необходимых для успешного масштабирования, не происходит. Более того, задействованный в данных процессах быстрый рост, бизнес открывает большинство своих уязвимых сторон и становится подвержен риску. Важнейшим условием для дальнейшего успешного развития бизнеса является создание системы регулярного менеджмента, в том числе, исключение делегирования на этапе бурного роста компании. Таким образом, и трудоустройство в компанию новых сотрудников на должности топ-менеджеров должно отталкиваться от накопленного корпорацией опыта и ее организационной зрелости.

Далее, на примере компании, в которой я занимала должность директора по персоналу и организационному развитию, расскажу, как выйти из такой проблематичной ситуации как потеря управляемости при быстром росте бизнеса.

Данное предприятие находилось на этапе экстенсивного роста. Популярный бизнес-консультант Ицхак Адизес характеризует такой период как «давай-давай» или «вперед и больше», что в дальнейшем приобрело в бизнес-кругах авторскую терминологию. Потеря управляемости компании в таких условиях становилась всё более очевидной. Собственник организации, занимающий должность генерального директора, не в силах был справиться с потоком проблем, вытекающих из неконтролируемых и ненадежно функционирующих бизнес-процессов. Он работал на износ в режиме 24 часов в сутки, 7 дней в неделю, все решения вопросов замыкал на себе и постоянно был нарасхват. Решения его были спонтанными, зачастую направлены на конкретных сотрудников. В качестве примера можно привести неоднократное трудоустройство на должности топ-менеджеров новых специалистов (директор по продажам, директор по маркетингу, финансовый директор, директор по производству, заместитель генерального директора и т.д.), что в скором времени приводило к их увольнению по причине несоответствия критериев и требований, а также в связи с неисполнением поставленных перед ними задач. Стоит ли говорить, что подбор топ-менеджеров был сопряжен с целым рядом проблем. Делегирование на данном этапе развития компании было невозможно, так как весь бизнес держался на воле, интуиции и ручном управлении его владельца. Более того, в компании всё больше и больше прогрессировали внутренние конфликты и недопонимания между сотрудниками и отделами.

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Чтобы решить проблемы прогрессирующей дезорганизации компании, в течение года мы совместно с собственником бизнеса приводили в порядок и стабилизировали создавшуюся ситуацию, чему способствовало проведение ряда организационных мероприятий:

- Создание организационной структуры с разграничением обязательств и прав. Границы конкретных полномочий были четко обозначены в специально разработанной «матрице ответственности».

- Формализация процедуры принятия ключевых решений и установление лимита ответственности, в том числе финансовой.

- Создание системы управления отношениями с клиентами, которые являются ключевым ресурсом, генерирующим финансовую прибыль, жизненно необходимую организации на данном этапе развития. Необходимой спецификой должности генерального директора являлось бережное сохранение отношений с клиентами и получение постоянной обратной связи от них.

- Систематизация основных и вспомогательных бизнес-процессов, а также назначение контролирующих их лиц, учреждение механизмов управления и развития компании, регулирование метрик бизнес-процессов и системы измерения необходимых показателей в пределах, максимально возможных на данном этапе.

- Учреждение системы контроля, позволяющей генеральному директору следить за результатами инициативы трудовой деятельности заместителей, а также помогающей управлять процессами во избежание риска неудачи на пути к поставленным целям.

- Стандартизация некоторых необходимых процедур в целях развития и преумножения удачных примеров бизнес-практики.

Таким образом, в течение года компания, во главе с генеральным директором, была подготовлена к передаче многочисленных функций и полномочий топ-менеджерам. Далее были продолжены систематизация и совершенствование бизнес-процессов и повышение квалификации сотрудников.

В процессе работы над проектами, которые позволяют повысить качество эффективности управленческой структуры, я использую модель организационной зрелости. К сожалению, авторов данной схемы я не могу указать с точностью, однако, по некоторым данным, ими являются определенные иностранные консультанты в сфере информационных технологий. Неоднократно используя данную систему на практике, я разработала собственную схему ее внедрения в условиях российского бизнеса и его реалий. Таким образом, хочу представить модель организационной зрелости в том виде, в котором использую ее в своей работе.

### Модель организационной зрелости

Уровень зрелости	Характеристика уровня
Уровень 1. Начальный, нулевой	Действия сотрудников определяются их личными предпочтениями и представлениями касательно целей и критериев поставленных задач. Отсутствует свод правил и документов, регулирующих корпоративную этику и бизнес-процессы. Полный объем необходимых знаний и навыков заключен в конкретных носителях-специалистах и не является самостоятельным отдельным ресурсом (таким образом, компания лишается корпоративного интеллекта с увольнением из компании определенных ее сотрудников). Отсутствует систематизация и классифицированный перечень бизнес-процессов. Деятельность компании не является открытой для персонала и прозрачной для собственника.
Уровень 2. Уровень осознания	Желание руководства компании взойти на новый, более высокий по своему качеству, уровень. В предприятии учреждаются внутренние стандарты, раскрывающие основные бизнес-процессы компании, но, тем не менее, исходя из рефлекса повторения предыдущих схем, выполнение новых проектов основывается на прежнем, недостаточно квалифицированном, опыте.

Уровень 3. Уровень управляемости	В организации систематизирована необходимая установленная документация и стандартизированы практикуемые бизнес-процессы. Система управления оказывается отделенной от персоналий (главенство закона, а не отношений). Лидируют по своей значимости понятия установленных порядков и корпоративного этикета вместо влияния личных отношений. Своду положений компании следует как руководство, включая собственника, так и рядовые сотрудники.
Уровень 4. Уровень измерения	В организации учреждается способ измерения или оценки эффективности бизнес-процессов, использующий как финансовые, так и натуральные показатели. Одновременно используется система оценивания трудовой деятельности персонала. При этом обе системы оценивания синхронизированы между собой.
Уровень 5. Уровень совершенствования	В результате анализа количественных и качественных показателей в компании осуществляется преобразование и модернизация (реинжиниринг) совокупности процессов, направленных на осуществление деловых операций. Бизнес-процессы, способы и методы управления постоянно совершенствуются. Изменения фиксируются во внутренних документах. Необходимостью является наличие постоянного, системного процесса анализа прошлого опыта.

Важным условием проведения любых организационных изменений является правильное определение уровня организационной зрелости.

В зависимости от уровня зрелости конкретной организации, можно заниматься планированием прогресса ее развития, внедрением изменений. Краткая методика по рекомендации определенных действий представлена в таблице ниже.

Качественная оценка уровня зрелости	Рекомендуемые действия
Диапазон от 1 до 2 Низкий уровень зрелости	Уточнение целей бизнеса. Разграничение зон ответственности. Создание перечня бизнес-процессов. Внедрение стандартов реализации их исполнения. Введение обязательной документации.
Диапазон от 2 до 4 Средний уровень зрелости	Модернизация исполнения бизнес-процессов с учреждением системы оценивания по количественным и качественным показателям, а также повышение эффективности трудовой деятельности персонала с помощью внедрения подходящих для данного этапа hr-инструментов.
Диапазон от 4 до 5 Высокий уровень зрелости	Совершенствование качества бизнес-процессов. Обретение стойкой позиции на рынке и продуманной концепции развития. Формирование организационной идеологии и новых корпоративных ценностей. Создание временных целевых групп и проектных команд для поддержания инициативы сотрудников, внедрения прогрессивных нововведений.

Таким образом, степень сложности внедряемого комплекса изменений должна являться идентичной уровню организационной зрелости. Планируя какие-либо организационные изменения, связанные с развитием персонала, приглашением на работу профессиональных топ-менеджеров, внедрением популярных управленческих практик, необходимо учитывать потенциальную возможность бизнеса «переварить» все эти нововведения, другими словами, необходимо учитывать уровень организационной зрелости компании. В данной ситуации HR-директор может выступить в роли катализатора изменений, направленных на развитие организации в целом и подготовить ее к внедрению лучших hr и бизнес практик.

## Новая роль HR-менеджера в бизнесе

Несколько лет назад мне попала книга «Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации». Ее автор Дэйв Ульрих, профессор управления бизнесом Мичиганского университета, содиректор образовательных программ Human Resource Executive. В своей книге Ульрих поднимает вопрос изменений подходов к управлению персоналом: *«Современная конкурентная среда требует новых подходов к представлению о трудовых ресурсах...»* Автор подчеркивает важность новой роли менеджера по персоналу в бизнесе: *«От менеджера по персоналу ... требуется стратегическое партнерство. А именно, HR должен найти методы управления персоналом, которые приведут к реализации планов фирмы»*. Ульрих объясняет неизбежность изменения роли HR глобализацией, ведущей к созданию новых рынков, новых товаров, новых отношений и новых компетенций.

Но это все у них, где-то там далеко, в Америке, на других рынках. А как обстоит дело с трансформацией роли HR-менеджера у нас, в России? Насколько идеи профессора Мичиганского университета отвечают условиям, в которых развивается российский бизнес?

Как действующий HRD и консультант по организационному развитию в одном лице с уверенностью заявляю, что необходимость трансформации роли HR-менеджера в российском бизнесе как нельзя актуальна. Но пока, к сожалению, роль менеджера по персоналу во многих российских компаниях недооценена.

Традиционно специалист по управлению персоналом воспринимается как кадровик, рекрутер, выполняющий сервисные функции для обслуживания основных бизнес-процессов компании. Учитывая роль человеческого капитала в конкурентоспособности фирмы, можно утверждать, что это представление не соответствует требованиям времени. *«Традиционные функции управления кадрами становятся мифом, который необходимо преобразовать в историю, независимо от того, были они созданы менеджерами по персоналу или исполнительными менеджерами... Время создавать конкурентоспособную организацию, а не удобную»*, – отмечает Ульрих в своей книге.

Сегодня от менеджера по персоналу требуется стратегическое партнерство. Именно HR должен найти методы управления персоналом, которые приведут к реализации планов бизнеса. Если раньше менеджер по персоналу решал вопросы подбора кадров, их обучения, оценки, продвижения по службе, увольнения и т. д., то сейчас HR должен проверить функционирование системы менеджмента, прежде чем предлагать какие-либо изменения. *«Процесс поиска этих возможностей можно назвать организационной диагностикой: аудит системы, который обнаруживает сильные и слабые стороны фирмы»*, – считает Ульрих.

Приведу еще несколько тезисов автора книги, которые представляются мне чрезвычайно важными:

*«Необходимо создать организацию, которая будет изменяться, обучаться прогрессировать и действовать активнее конкурентов»*.

*«Создание организационной структуры, при которой будет постоянно обновляться интеллектуальный потенциал фирмы, в ближайшее время станет первоочередной задачей руководителей всех уровней»*.

*«Менеджеру по персоналу приходится становиться не просто лидером, а партнером каждого сотрудника»*.

*«Новые рыночные условия ... требуют новых подходов к управлению, которые позволили бы фирме выиграть у конкурентов. Менеджеры по персоналу должны сосредоточить внимание на отказе от части своих обязанностей, а не на улучшении методов работы... Им необходимо научиться оценивать результаты деятельности относительно конкурентоспособности производства, а не комфорта персонала; необходимо трансформировать фирму, а не консолидировать ее...»*

Получается, что современный HR должен обладать целым набором новых знаний и умений, чтобы обеспечить конкретную коммерческую пользу для бизнеса и стать настоящим партнером первого лица компании, коучем и ментором управленческой команды, стратегом, смотрящим на несколько шагов вперед.

Современному HR необходимо прекрасно разбираться в бизнесе, знать не только отраслевую специфику своей организации и особенности рынка, но и обладать бизнес-мышлением, понимать, как развивается бизнес в российских условиях, что происходит в деловой среде и как это может повлиять на компанию. Кроме этого, нужно уметь рассматривать события и явления, происходящие в организации, в их взаимосвязи, отличать причину от следствия. Важно разбираться во всех бизнес-процессах компании. Другими словами, современному HR необходимы управленческие компетенции и более широкий взгляд на бизнес компании.

Особенно важно обладать перечисленными выше навыками HR, работающим в организациях, где система менеджмента, мягко говоря, требует развития и совершенствования.

Приведу в пример очень чувствительные для российского бизнеса категории – цели и ценности компании. Я часто встречаю владельцев и топ-менеджеров компаний, которые искренне полагают, что цель бизнеса – это прибыль. Безусловно, прибыль является показателем успешности бизнеса. Но, формулируя цель так однозначно, возникает соблазн получения прибыли любой ценой, даже в ущерб долгосрочным стратегическим целям. При чем здесь HR, спросите Вы? А при том, что именно менеджера по персоналу назначают ответственным за формирование корпоративной культуры. И здесь возникает очень тонкая грань, которую должен чувствовать HR. Бизнес – это про получение прибыли. Весь вопрос в акцентах. Как организация рассматривает эту самую прибыль? Как цель или как средство достижения целей? И это разные ценностные установки, которые лягут в основу формирования организационной идеологии и корпоративной культуры. Кто как не HR должен объяснить эту разницу первым лицам компании? HR как агент влияния может начать формировать ценность клиентной ориентации, убеждать топ-менеджмент в важности удовлетворения потребности клиентов как залога долгосрочной доходности бизнеса. Еще Питер Друкер писал: *«Есть только одна значимая цель бизнеса: создавать клиента... Именно клиент определяет, что есть бизнес. Только желание клиента платить преобразует экономические ресурсы в богатство, объекты в товары. Клиент – это основа бизнеса и причина его существования».*

Приведу еще один пример. Сегодня в моде различные способы повышения эффективности бизнеса. Вряд ли найдется компания с продолжительной историей существования, которая не пробовала внедрение KPI, системы сбалансированных показателей, бережливого производства, эджайл и т. д. Но примеров удачного внедрения всех этих мировых практик не так много. Как показывает практика, отсутствие базовых принципов регулярного менеджмента делает организационную почву непригодной для внедрения лучшего мирового опыта. В этой связи HR должен уметь определять уровень организационной зрелости. Ведь все нововведения в организации осуществляются персоналом компании. И если новшества не приживаются, то причину, как правило, ищут в конкретных людях. Эдвард Деминг, основоположник системы менеджмента качества, считал, что только 15 % отклонений зависят от людей, а 85 % дефектов определяются проблемами в системе управления. Поэтому HR должен прекрасно разбираться в системе менеджмента и уметь устранять ее неполадки.

Приведу пример связи HR-задач со стратегией бизнеса.

Однажды ко мне обратился собственник бизнеса с таким запросом: «Плохо стали работать мои сотрудники, без огонька! А отсюда все проблемы с бизнесом: клиентская база не растет, наблюдается отток клиентов, нет запланированного роста». Итак, руководство компании видело проблему в мотивации персонала. И руководитель ожидал, что я



предложу какие-то новые, ранее неизвестные способы стимулирования сотрудников, после внедрения которых люди дружно побегут покорять клиентов и завоевывать новые рынки. Я провела организационную диагностику, которая показала, что причина проблем фирмы гораздо глубже. Организация в целом потеряла чувствительность к рынку, к потребностям клиентов, отстала от конкурентов. Поэтому в первую очередь мы реализовали вместе с компанией следующие мероприятия:

- актуализировали стратегические цели с учетом изменений на рынке;
- провели самодиагностику системы клиентского сервиса с целью формирования конкурентных преимуществ;
- обучили персонал новым стандартам клиентского сервиса;
- запустили механизмы активного организационного развития путем создания временных целевых групп, кросс-функциональных команд для генерации новых идей и проектов;
- внедрили систему внедолжностной карьеры для сотрудников с высоким потенциалом с целью повышения мотивации, вовлеченности, драйва созидания и повышения уровня инновационности и проактивности организации.

Все это вместе позволило компании выйти на новый уровень и разжечь потухший огонек в сотрудниках.

Еще одной из задач, которую часто ставят перед HR, является формирование команды, или усиление командного взаимодействия, или командообразование. Я часто встречала топ-менеджеров, которые охотно соглашались на тренинги по командообразованию, на которых они совместно прыгают с парашютом, играют в пейнтбол, совершают марафоны или восхождения на вершины, устраивают кулинарные поединки или сплавливаются по горным рекам на байдарках. На укрепление духа все это, безусловно, влияет. Но отражаются ли эти командообразовательные мероприятия на бизнес-показателях, утверждать не буду. Хорошо, если бюджет компании позволяет оплачивать замечательные interteiment-идеи. А если нет? Какие еще способы повышения эффективности взаимодействия могут быть в арсенале HR? Могу сказать, что таких способов немало. Основная ценность команды в том, что она дает возможность получить от совместного взаимодействия больший итог, чем сумма результатов отдельных людей. А этого можно достичь, правильно организовав работу управленцев, поставив перед ними качественные бизнес-цели, отладив бизнес-процессы и внутренние коммуникации, а также повышая степень осознанности каждого члена управленческой команды.

Дэвид Ульрих, которого я цитировала выше, считает, что самое главное в работе HR-службы – это результат, «обеспечивающий создание дополнительной рыночной ценности для компании». Рыночная стоимость компании определяется ее способностью быть конкурентоспособной в долгосрочной перспективе. Поэтому мы с вами, HR-менеджеры, должны предлагать собственный взгляд на бизнес. Без такого взгляда мы бесполезны для организации и не можем стать для нее полноценными бизнес-партнерами. А для этого нам необходимо приобретать новые знания и навыки и осваивать новые роли: стратегического партнера и советника, организационного терапевта, агента изменений, дизайнера оргструктуры и рабочего пространства, талант-менеджера, коуча и ментора.

## Когда команде необходим HR-специалист, а когда нет

Уважаемые коллеги, недавно прочитала интервью генерального директора одной крупной российской компании. На вопрос, какие показатели стоят перед её HR-службой, она ответила, что главный показатель – это уровень удовлетворенности персонала.

Я вспомнила, как пришла на работу на должность директора по персоналу в организацию, стоящую на пороге серьезных организационных перемен. Финансовое положение компании

было затруднительным, штат раздут, многие работники не обладали достаточной для данного этапа развития бизнеса квалификацией. И в этот момент я возглавила проект по оптимизации бизнес-процессов.

Были неизбежные потери – мы сократили 20% сотрудников. Но сократили без ущерба для качества бизнес-процессов. Разумеется, расставание с «балластом» проходило в строгом соответствии с требованиями трудового законодательства и выплатами всех причитающихся компенсаций, оказывалась помощь работникам в поисках себя на рынке труда.

Если бы в тот период моя работа оценивалась уровнем удовлетворенности персонала, то думаю, в первую очередь нужно было увольнять меня. Компанию лихорадило от организационных изменений. Но это было необходимо, как необходимо хирургическое вмешательство при лечении болезни. Сначала больно и неприятно, потом – здоровье и повышение качества жизни.

Важно понять, что именно бизнес ждет от HR-а. Показатели эффективности последнего не могут быть одинаковыми для всех без исключения организаций и для всех без исключения периодов деятельности этих организаций.

Приведу еще пример. Как-то я пришла на работу в одну корпорацию на позицию директора по персоналу. Я спросила генерального директора: «Какие у Вас ожидания от моей работы в компании? Что должно измениться после моего прихода?». Генеральный директор ответила мне: «Я ожидаю, что Вы будете для меня духовником». Признаюсь, меня поразил такой ответ.

Я не готова была «утешать в скорби», учить смирению и выслушивать исповеди CEO успешной корпорации. Я ответила, что могу с помощью качественной обратной связи и методик, применяемых в коучинге, помочь ей найти решение в той или иной ситуации. Но это будет её решение и её персональная ответственность. К чести директора, у нас получилось найти взаимопонимание по этому вопросу.

Чего не скажешь о других сотрудниках, которые считали, что HR – это «жилетка», в которую можно плакаться. Причем, после их «плача» непременно что-то должно было меняться в других людях, с которыми у «жалобщиков» возникали конфликты и разногласия.

И не все «жалобщики» готовы были взрослеть и брать на себя ответственность во взаимоотношениях с коллегами. Многие приходили просто посплетничать и попытаться как-то повлиять на кадровые решения. Сплетни, интриги и конфликты были нормой для этой организации. Поэтому ожидания от HR-а были заданы её корпоративной культурой.

Отмечу, исходя из моего опыта работы HR-ом, директором по организационному развитию и организационным консультантом: цели, задачи и роль специалиста по управлению персоналом зависят от специфики бизнеса, уровня его организационной зрелости и решаемых в краткосрочной и долгосрочной перспективе задач.

**Именно с учетом всей специфики и формируются требования к человеку, на которого будут возложены обязанности по управлению человеческим капиталом компании. И только после этого станет понятно, нужен ли бизнесу HR.**

На сегодня требования к специалисту по управлению персоналом претерпели серьезные изменения.

Джон Салливан в статье «Как HR привел корпорацию Тойота к краху» отметил: *«Важный урок, который все мы должны извлечь из фатальных ошибок «Тойота» – HR должен периодически тестировать или проводить аудит всех процессов, которые могут допустить возникновение такой ошибки стоимостью в миллиарды долларов».* Речь шла о ситуации, когда мировой автогигант «Тойота» вынужден был отозвать почти 9 миллионов автомобилей по всему миру из-за технической неисправности. Автор статьи призывает: *«Чтобы увидеть основную причину проблемы, мысли шире: дело не только в педалях газа».*

## Не тормози бизнес. Кейсы для практиков.

Речь идет о трансформации ключевой роли HR-а: от директора по персоналу – к директору по организационному развитию. Эффективный директор по персоналу должен уметь анализировать ситуацию в организации, внедрять лучшие мировые практики управления с учетом организационной культуры и уровня организационной зрелости, быть коучем и наставником для управленческой команды, советником первого лица.

Для того чтобы «*тестировать или проводить аудит всех процессов*», HR должен разбираться в бизнесе, владеть методиками диагностики организационных проблем на ранних стадиях их появления, обладать стратегическим видением, уметь работать с VISION организации, воздействовать на коллег и руководство.

В эпоху нарастающей конкуренции, постоянно меняющихся запросов потребителей, молниеносных изменений рыночной ситуации необходимо превратить людей в мощный дополнительный ресурс по созданию долгосрочных конкурентных преимуществ.

И комплекс организационных решений отнюдь не исчерпывается процедурами найма, адаптации, обучения, оценки. Необходимо выстроить систему, в которой потенциал каждого талантливого человека раскроется максимально, что безусловно, отразится на финансовых показателях компании.

Готовы ли руководители компаний к такой роли HR-а?

Во многих российских компаниях, которые принято относить к категории «среднего бизнеса», специалист по управлению персоналом лишен полномочий и ресурсов для реализации управленческих решений.

Зачастую ему отводится исключительно сервисная функция по подбору персонала. Приходится искать специалистов со взаимоисключающими квалификационными требованиями к ним. Например, сотрудника, который одинаково хорошо работает в ситуации неопределенности и режиме многозадачности, непрерывно генерирует идеи и при этом внимателен к деталям, аккуратен, умеет скрупулезно делать расчеты и составлять отчеты. Одним словом, «Исхитрись-ка мне добыть, То-Чаво-Не-Может-Быть!».

В этой ситуации очень много зависит и от готовности топ-менеджмента посмотреть на подбор персонала под другим углом зрения. И от квалификации HR-а.

Еще один пример из практики. Передо мной была поставлена задача подобрать в штат компании специалиста по маркетингу, которому предстояло, по словам директора, «заниматься сайтом, ну и там... всё, что нужно в интернете, чтобы клиентов привлекать». Четких требований к данному специалисту руководитель сформулировать не мог. В его понимании и реклама, и PR, и маркетинг между собой различались незначительно.

Понимая, что будет проблематично найти специалиста, требования к которому до конца не определены, я предложила разложить функции, названные директором как «заниматься сайтом», по бизнес-процессам «маркетинговой воронки».

В общем виде это выглядело следующим образом. На каждом этапе маркетинговой воронки возникают определенные «точки касания» с клиентом. И в этих точках возникает необходимость определенных действий: создать контент, написать пост, сделать white paper, подключить аналитику, усилить трафик и т. д.

Все эти функции требуют разных компетенций, которыми не обязательно должен обладать один человек. В итоге мы разделили эти функции между разными исполнителями-фрилансерами, а координацию работы исполнителей сосредоточили в руках специалиста, профиль которого разработали после того, как разобрались, чего же мы хотим от маркетинга, рекламы и конкретно от сайта компании.

Итак, вопрос о том, нужен ли бизнесу HR, следует формулировать по-другому. Зачем вашему бизнесу нужен HR?

Какие задачи вы предполагаете решить с помощью специалиста по управлению персоналом? Какие полномочия вы готовы отдать HR-у? Насколько руководство компании готово изменять в интересах бизнеса всю компанию в целом, а не только совершенствовать навыки конкретных сотрудников-исполнителей?

Не менее важен и другой вопрос: готовы ли сами HR-ы стать внутренними консультантами по организационному развитию, равноправными советниками первого лица, коучами управленческой команды?

Чтобы завоевать доверие топ-менеджмента, современному HR-у необходимо обладать определенным набором компетенций: прекрасно разбираться в бизнесе, обладать системным мышлением, мыслить стратегически.

Дэвид Ульрих, профессор управления бизнесом Мичиганского университета, содиректор образовательных программ Human Resource Executive, считает, что самое главное в работе HR-службы – это результат, «обеспечивающий создание дополнительной рыночной ценности для компании». Ульрих объясняет неизбежность изменения роли HR глобализацией, ведущей к созданию новых рынков, товаров, отношений и компетенций. «От менеджера по персоналу ... требуется стратегическое партнерство. А именно, HR должен найти методы управления персоналом, которые приведут к реализации планов фирмы».

Полагаю, рыночная ситуация требует пересмотра требований не только к HR-у, но и к бизнесу в целом. Высокая конкуренция выдвигает повышенные требования к качеству товаров и услуг, сервису и взаимоотношениям с клиентами. А это значит, что требования к HR-у должны формулироваться на основе целей и задач бизнеса в целом.

## Благодарности

Автор благодарит редакционные коллегии ресурсов, на которых опубликованы материалы данного сборника:

Журнал «Управление персоналом».

Журнал «Управление развитием персонала», «Издательский дом «Гребенников».

Журнал «Управление сбытом».

Журнал «Справочник экономиста».

Журнал «Современные технологии управления персоналом».

Журнал «Директор по персоналу».

Электронные ресурсы:

[www.hr-tv.ru](http://www.hr-tv.ru)

<https://hrmanager.bg/>

[www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)

Персональная благодарность Марине Сипатовой, Алёне Юровой, Нели Ангеловой - журналистам, коллегам и просто хорошим людям.

## На связи!

Буду рада обсудить с вами идеи этой книги.

Связаться со мной можно любым удобным способом.

[www.rusconsult.ru](http://www.rusconsult.ru)

<https://vk.com/truehrbiz>

<https://t.me/drugoihr>

[info@rusconsult.ru](mailto:info@rusconsult.ru)

#другойHR