

Глава IX

Коучинг в работе руководителя отдела продаж

Любой руководитель сталкивается с необходимостью выполнять функции коуча (наставника) по отношению к своим подчиненным. Существует пять разных ролей, в которых эта функция выполняется.

Руководитель как наставник: пять ролей тренера

Функции руководителя как наставника можно тоже охарактеризовать акронимом SMART:

1. Sponsor (спонсор);
2. Mentor (наставник);
3. Appraiser (оценщик);
4. Role Model (пример для подражания);
5. Teacher (учитель).

Эти пять ролей может взять на себя человек, обладающий формальной властью, например, менеджер или кто-то из руководства, или тот, у кого есть неформальная власть в коллективе, — уважаемый и вызывающий доверие член команды.

Спонсор

Спонсор открывает способному работнику доступ к информации, к руководству, к тем, кто принимает решения, к другим сотрудникам в организации и помогает ему получить всеобщее признание. Спонсор способствует в определении заданий, которые помогут работникам вырасти и отвечают их карьерным целям.

Такой помощник необходим в тех случаях, когда сотрудник проявляет недюжинные способности, выкладывается и ищет новые возможности роста.

Ключевые шаги

Менеджерам, выступающим в качестве спонсоров, для того чтобы понимать суть своей роли, нужно знать организационную структуру и схему проведения совещания с сотрудником. Они должны планировать и практиковать следующие шаги:

Шаг 1: пусть сотрудник чувствует себя свободно, согласуйте с ним цель встречи.

Шаг 2: попросите сотрудника описать свои соображения по поводу краткосрочных и долгосрочных карьерных планов, обсудите их.

Шаг 3: исследуйте навыки, интересы и достоинства собеседника, руководствуясь предыдущими вопросами. Внимательно и заинтересованно слушайте.

Шаг 4: проинформируйте сотрудника о том, какие вакансии, удовлетворяющие его карьерные амбиции, существуют на сегодня в компании или намечаются в ближайшее время.

Шаг 5: изучите, какие задания, проекты или тренинги помогли бы в достижении карьерных целей.

Шаг 6: согласуйте последующие действия и даты.

Вопросы, которые должен задать спонсор

Для того чтобы помощь спонсора была эффективной, он должен получить от сотрудника максимум полезной информации, которая даст возможность планировать его развитие. Просмотрите следующие вопросы, задав которые спонсор получит представление о подопечном:

- Что в вашей работе вам нравится и что не нравится? Что для вас наиболее ценно?
- Каковы ваши основные достоинства? Какими из них вы больше всего гордитесь? Почему?
- Какова область ваших интересов? Какие задания вы считаете наиболее стимулирующими?
- Есть ли у вас навыки, которые не находят применения в вашей нынешней работе?
- Каковы ваши потребности в развитии? Какие из них вы хотели бы начать удовлетворять сейчас?

- Каковы ваши краткосрочные и долгосрочные карьерные цели?
- Какие тренинги и задания, выполняемые не в ущерб работе, могли бы вам в настоящее время?
- Доступ к каким людям вам необходим? Чем я могу вам помочь, чтобы направить вас к ним?
- Что я могу сделать, чтобы поддержать ваш карьерный рост и удовлетворение работой?

Рекомендуемое поведение

Поставьте галочку напротив каждой черты, которая на данный момент у вас имеется.

После прочтения этой книги и выполнения практических упражнений вы сможете уверенно поставить галочки напротив всех этих пунктов.

1. Я ищу и создаю возможности для развития своих сотрудников.
2. Продвигаю сотрудников, распространяя факты об их достоинствах за пределами зоны их ответственности.
3. Оказываю сотрудникам ощутимую поддержку и помогаю им рискнуть в карьерном плане.
4. Провожу содержательные дискуссии на тему карьеры, основываясь на целях, навыках и интересах сотрудников.
5. Охотно использую свою репутацию и популярность, чтобы действовать интересам сотрудников.
6. Провожу диагностику потребностей в развитии и составляю соответствующие планы по развитию.
7. Задействую сотрудников в социальной сети внутри и вне компании, чтобы расширить спектр их карьерных возможностей и перспектив в отрасли.
8. Информировую сотрудников о вакансиях в организации, которые согласуются с их целями, и говорю, что надо делать, чтобы продвинуться.
9. Вдохновляю сотрудников на переосмысление их работы с учетом их возможностей и стремлений.
10. Устанавливаю связь между текущей работой и развитием новых компетенций.

Подсказки спонсорам

- Ориентируйте сотрудников на следующий карьерный шаг, который заключается в достижении больших результатов и получении большего удовольствия от работы на нынешней позиции, а не в уклончивых обещаниях о продвижении по служебной лестнице.
- Находите способы предлагать сотрудникам различные возможности развития и обучения без отрыва от работы. Последние исследования показывают ценность обучения без отрыва от работы и то, что делегирование сложных заданий эффективней традиционного тренинга.
- Тщательно изучите программы обучения и убедитесь, что они дают практическую информацию, которая увеличит производительность, соответствуют карьерным целям сотрудников, предоставляют возможность попрактиковаться и получить отзыв во время тренинга.
- Заранее обсудите с сотрудниками, какие цели они преследуют, идя на тренинг, и проведите совещание после тренинга, чтобы помочь им на практике осуществить то, чему они научились.
- Убедитесь, что дискуссия перейдет в конкретные действия, которые каждый из вас предпримет, а также что план реалистичен и может быть внедрен.
- Помогите сотрудникам самим планировать свою карьеру, позволив им нести полную ответственность за свою часть работы в общем деле.

Наставник

Наставник знает, как обращаться с корпоративной политикой и как получить власть, используя влияние. Наставник может помочь сотруднику расставить приоритеты, подсказать, за какой проект взяться, дать совет, как решить имеющуюся проблему. Наставник также может помочь своему подопечному преодолеть барьеры на пути к достижению результатов и научить его работе в условиях бюрократии.

Ключевые шаги

Чтобы дискуссия была содержательной, наставник должен иметь план и структуру встречи. Планируйте совещание, исходя из следующих вопросов:

Шаг 1: выражайте интерес, задавая вопросы, аналогичные предложенным ранее.

Шаг 2: спрашивайте сотрудников о барьерах, возникающих на пути к достижению результатов или к развитию их умений, навыков и расширению круга деятельности.

Шаг 3: слушайте ответы собеседников.

Шаг 4: изучите варианты действий по устранению барьеров, увеличению производительности и/или получению удовольствия от работы.

Шаг 5: обсудите реальное положение дел в корпоративной культуре и политике, принятые нормы.

Шаг 6: вдохновляйте сотрудников на выбор оптимального варианта, соответствующего их карьерным планам.

Шаг 7: спрашивайте, в чем вы можете оказать поддержку, вдохновляйте.

Шаг 8: назначьте дату продолжения собрания.

Вопросы, которые должен задать наставник

Для проведения содержательных совещаний менеджеру надо быть готовым задавать правильные вопросы:

- Что вы думаете о своем текущем задании?
- Какие препятствия на пути к эффективному выполнению задания вы ожидаете встретить?
- Что вы можете сделать, чтобы их преодолеть?
- С какой политической ситуацией, вызывающей трудности, вы столкнулись?
- Какие бюрократические системы оказываются на вашем пути и как вы можете от них избавиться?
- Какими взаимоотношениями вы наименее и наиболее удовлетворены?
- Каким образом вы могли бы выстроить хорошие взаимоотношения?
- Какой вы видите идеальную организацию? Чем вы можете помочь, чтобы создать такую?
- Какие ресурсы помогут вам в улучшении нынешних и будущих результатов?
- Чем я могу помочь?

Рекомендуемое поведение

Поставьте галочку напротив каждой черты, которая на данный момент у вас имеется.

1. Защищаю сотрудников от стресса.
2. Помогаю сотрудникам избегать проигрышных политических ситуаций, которые могут причинить вред их карьере.
3. Придерживаюсь политики открытых дверей и доступен для сотрудников.
4. Доволен наличием разнообразных мнений и стилей работы.
5. Показываю сотрудникам, как избегать бюрократии и свести к минимуму административные аспекты работы.
6. Информую сотрудников о кознях в компании, которые могут повлиять на их работу, а также о тонкостях принятого стиля одежды, управления и разрешения конфликтов.
7. Поддерживаю конфиденциальность.
8. Выражаю сочувствие и оказываю поддержку, когда это необходимо.
9. Помогаю сотрудникам убрать преграды, мешающие их развитию.
10. Постоянно довожу до сведения сотрудников информацию об изменениях и решениях, которая может повлиять на их карьерный рост.

Оценщик

Оценщик помогает сотрудникам оценить их силы, равно как и потребности в развитии, указывает на белые пятна в их компетентности, помогает им понять свои интересы и карьерные цели. Оценщик принимает на себя обязательство наблюдать за производительностью сотрудника, работающего в определенных условиях, делать замечания и оказывать поддержку.

Ключевые шаги

Оценщик должен готовиться к встрече с сотрудниками и планировать. Рекомендуем следующие шаги для структурирования собрания:

Шаг 1: пусть сотрудник чувствует себя свободно, согласуйте с ним цель встречи.

Шаг 2: сделайте обзор причин, по которым была организована эта дискуссия, и оговорите сроки подведения итогов и оценки.

Шаг 3: пусть сотрудник даст собственную оценку своих способностей и поведения, продемонстрированных за время последнего наблюдения.

Шаг 4: выскажите свое мнение о продемонстрированных способностях и поведении сотрудника, уделив особое внимание его сильным сторонам.

Шаг 5: выскажите замечания других людей, если заранее согласовали с ними это.

Шаг 6: посмотрите, как воспринял эти замечания сотрудник.

Шаг 7: спросите сотрудника, какими методами он мог бы воспользоваться, чтобы улучшить поведение и создать новые поля для деятельности.

Шаг 8: берите за основу идеи сотрудников и добавляйте свои.

Шаг 9: согласуйте следующие этапы и даты.

Вопросы, которые должен задать оценщик

Сначала вы должны заключить договор с сотрудником. Ответы на предложенные вопросы помогут вам составить такой договор.

- Какие навыки, по вашему мнению, наиболее важны в вашей настоящей работе?
- Какими из них вы обладаете? Над какими надо работать?
- Какими способностями надо обладать для того, чтобы вам поручили задания, которые вы хотите получить?
- Какими из них вы обладаете? Над какими надо работать?
- В каких ситуациях в рамках вашей нынешней работы вы можете их продемонстрировать?
- В каких из этих ситуаций за вами можно будет понаблюдать?
- Когда и где можно провести такое наблюдение? Кто будет наблюдать и высказывать замечания?
- Будем ли спрашивать мнение внешних источников — например, клиентов или вендоров?
- Когда и в какой форме вы хотите получить обратную реакцию и замечания? Вы хотите получить положительную, отрицательную или смешанную обратную реакцию? Хотели бы вы получить ее во время или после наблюдения?

Рекомендуемое поведение

Поставьте галочку напротив каждой черты, которая на данный момент у вас имеется.

1. Анализирую навыки сотрудников, необходимые для нынешней и будущей работы.
2. Наблюдаю за множеством ситуаций, в которых сотрудник смог бы продемонстрировать то или иное умение.
3. Часто даю конструктивные, положительные и корректирующие замечания, уделяя особое внимание специфическим, конкретным способностям и поведению.
4. Обсуждаю проблемы, связанные с производительностью, конструктивно и адресно.
5. Помогаю сотрудникам определить критерии производительности, по которым они смогут сами оценивать свои результаты.
6. Во время оценочного периода я сравниваю результаты сотрудников с их собственными, согласованными заранее ожиданиями и целями.
7. Помогаю сотрудникам проанализировать причины их успехов и неудач.
8. Высказываю одобрение и поощряю сотрудников за соответствующие результаты, достигнутые в работе.
9. Слежу, чтобы вознаграждение было соизмеримо с результатом и чтобы сотрудник видел связь между тем, чего он достиг, и признанием.
10. Поощряю сотрудников узнавать, как восприняли достигнутые ими результаты те, кто действительно пожинает плоды их деятельности, — клиенты и коллеги.

Пример для подражания

Служить примером для подражания — принципиальный момент для того, кто проводит обучение: чтобы учить других, вы должны выглядеть как человек, заслуживающий доверия, компетентный и надежный. Пример для подражания демонстрирует соответствующий корпоративной культуре стиль управления.

Рекомендуемое поведение

Поставьте галочку напротив каждой черты, которая на данный момент у вас имеется.

1. Демонстрирую энтузиазм по отношению к ценностям и видению компании.
2. Постоянно ищу возможности личного и профессионального роста.
3. Благодаря чтению, посещению конференций и общению знаю обо всем, что происходит в моей области.
4. Информую о причинах важных изменений, произошедших в компании.
5. Даю сотрудникам возможность высказывать опасения по поводу предстоящих перемен, которые так или иначе могут на них повлиять.
6. Осознаю и демонстрирую роль сотрудничества и взаимодействия при решении проблем и принятии решений.
7. Проявляю прямоту и честность при работе как с сотрудниками, так и с клиентами.
8. Демонстрирую умение ладить с людьми и общаться с коллегами всех уровней.
9. Создаю команды посредством сотрудничества.
10. Признаю ошибки и учусь на них — стараюсь постоянно совершенствоваться.

Учитель

Роль учителя заключается в преподнесении информации о бизнес-стратегиях, видении, услугах, продуктах и клиентах компании, с тем чтобы сотрудник мог наиболее эффективно делать свою работу.

Иногда сотруднику нужно расширить кругозор и получить особые навыки. Учитель снабжает его необходимой информацией, особенно когда меняется бизнес-стратегия, услуги или продукты; или помогает новому сотруднику сориентироваться в бизнесе, или представляет команде видение нового менеджера. Также благодаря учителю сотрудник может приобрести новые навыки, такие как финансовое планирование и проведение презентаций.

Вопросы, которые должен задать учитель

Менеджер должен много знать о сотрудниках, прежде чем начать учить их. Необходимую информацию он может получить, задавая следующие вопросы:

- Что сотрудник знает о видении компании, о ее миссии и ценностях?
- Что сотрудник знает о продуктах, услугах, клиентах и конкурентах компании?
- В чем, по мнению сотрудника, заключается его работа?
- Почему его работа важна? Как она связана с общим делом — конечным продуктом и конечным пользователем?
- Как его работа связана с работой других сотрудников? Каковы стандарты их работы? Почему они именно такие?
- Выполняя какие задания, сотрудник чувствует себя наименее и наиболее комфортно?
- Благодаря чему он лучше узнает свою работу: чтению учебников, опыту других, посещению курсов или практике?
- Как быстро он хочет научиться различным составляющим своей работы?
- Как вы можете ему помочь форсировать процесс обучения?

Как только менеджер получает эту информацию, он может определить, какой стиль обучения использовать для работы со своими сотрудниками. Одним сотрудникам больше нравятся формальные занятия, другим — что-то вроде дружеского общения.

Менеджер должен предоставить сотрудникам всю информацию, необходимую для получения знаний и навыков, но не должен нагружать их настолько, что они будут не в состоянии обработать полученные сведения.

Рекомендуемое поведение

Поставьте галочку напротив каждой черты, которая на данный момент у вас имеется.

1. Открываю перед сотрудниками новые горизонты, предоставляя им возможность обучаться на благо компании и на пользу себе самим.

2. Демонстрирую хорошие навыки устного и письменного общения.
3. Показываю осведомленность в различных стилях обучения.
4. Целенаправленно наблюдаю за другими и анализирую причины, которые вызывают высокую и низкую производительность.
5. Оказываю поддержку сотрудникам, когда они изучают новые задания и распределение ролей.
6. Вношу ясность в ожидаемые результаты.
7. Даю понять сотрудникам, как можно сделать их работу лучше.
8. Разбиваю задания и деятельность на смысловые части и управляемые этапы.
9. Предоставляю информацию об общих тенденциях в отрасли и данные для определения эффективности системы, чтобы использовать их в сравнении, при необходимости даю другие технические советы.

Кейсы и тесты

В каждой из описанных ниже ситуаций служащий нуждается в помощи тренера. Выберите одну из пяти ролей (спонсор, наставник, оценщик, пример для подражания, учитель), наиболее подходящую в каждом конкретном случае.

1. Анна, новый бухгалтер в вашей финансовой группе, медленно привыкает к новому формату отчетов по затратам и требований к бюджету, и у вас не было времени помочь ей сориентироваться в новых процедурах.

[Выберите наиболее подходящую роль]

2. Алексей, ваш координатор контроля продукции, должен скоординировать свои действия с сотрудником из другой области. Ему тяжело доставать информацию, требуемую для выполнения его работы. Он приходит к вам за советом.

[Выберите наиболее подходящую роль]

3. Мария, менеджер по продажам, показала потрясающий энтузиазм и умение обучать свой персонал и получать новые заказы.

В Сочи планируется провести большую встречу продавцов, на которой будет отмечаться успех отдела и составляться план на следующий год. На этой встрече слово будет предоставлено лишь нескольким ключевым фигурам, а вы знаете, что Мария хочет лишний раз там показаться.

[Выберите наиболее подходящую роль]

4. Вы управляете отделом из пяти ассистентов, один из ваших наиболее перспективных сотрудников, Юрий, только что получил степень бакалавра в местном вечернем институте. Грядет новый проект, и его участники смогут хорошо себя проявить. Во время работы на этом проекте Юрий мог бы найти применение своим новым знаниям и умениям.

[Выберите наиболее подходящую роль]

5. Ваш новый региональный менеджер по продажам, Леонид, поедет в Гонконг, чтобы встретиться с потенциальным новым клиентом. Очень важно, чтобы встреча прошла хорошо. Леонид — новый человек в Азиатско-Тихоокеанском регионе и не знаком с клиентурой. Вам надо быть в Японии на следующей неделе, и вы сможете провести несколько дней в Гонконге.

[Выберите наиболее подходящую роль]

6. Вы руководитель нового проекта для команды инженеров, которые в течение шести месяцев работали над международным проектом по строительству ГЭС. Вы знаете, что инженеры очень самостоятельные, на протяжении жизненного цикла проекта вы не получили от них ни одного отчета. Вам предстоит распорядиться, кого из членов команды чем занять в следующем проекте.

[Выберите наиболее подходящую роль]

7. Вы наняли технического писателя, Елену, замечательного специалиста, но она никогда не сталкивалась с вашей специфической линией продуктов. Ее работа — доступным языком описать ваши продукты, чтобы клиент мог легко ими пользоваться.

[Выберите наиболее подходящую роль]

8. Вы занимаете пост вице-президента по кадрам. Вы приставили одного из самых многообещающих сотрудников вашего отдела

к вице-президенту по финансам — самому важному и требовательному. Задание для представителя HR — тренировать этого вице-президента и помогать ему построить команду в своей области.

[Выберите наиболее подходящую роль]

9. Александр в течение десяти лет был менеджером в Красноярске, где доказал свое умение как делать серьезный бизнес, так и строить рабочие взаимоотношения с равными, подчиненными и руководством. Вы предложили ему переселиться в Москву и вскоре заметили, что у него начинаются проблемы. Его подчиненные жалуются вам на его жесткий стиль управления и на то, что он не учитывает разницу между людьми. Он убеждает вас, что культура в Москве совсем другая и что, по его мнению, здесь нет рабочей этики, сотрудники норовят попросить о гибком графике или о возможности делать часть работы дома.

[Выберите наиболее подходящую роль]

10. Вы отвечаете за проведение технических тренингов и работаете со Светланой, техническим тренером, на протяжении пяти лет. Ей очень хорошо удавалось преподносить сложный материал доступным способом, и вы доверяли ей создавать и проводить тренинги для самых важных клиентов. Поначалу Светлана проделывала хорошую работу по реализации этой программы. Она проводила одну и ту же программу каждую неделю в течение последних шести месяцев. С недавнего времени вы стали замечать, что оценка ее тренинга падает, и клиенты жалуются, что тренинг несфокусирован. Светлана стала позже приходить и раньше уходить.

[Выберите наиболее подходящую роль]

11. Вы повысили в должности и передислоцировали многообещающую сотрудницу, принадлежащую к национальному меньшинству, теперь она менеджер среднего звена в вашей производственной фирме. Она была исключительным менеджером первого звена у себя в регионе и могла создавать команды, последовательно вписываться в напряженный график. Она переехала в Санкт-Петербург, чтобы работать на вашем заводе,

и стала единственной сотрудницей — представительницей своей национальности как среди производственников, так и среди менеджеров. По прошествии двух месяцев вы замечаете, что ее не приглашают на бизнес-ланчи, не информируют о важных встречах и не подключают к обсуждению решений.

[Выберите наиболее подходящую роль]

12. Вы менеджер, отвечающий за исследования и развитие в производственной компании. Вы заметили, что ваши инженеры проводят очень неэффективные встречи. Похоже, они не продумывают заранее повестку собрания, во время встречи отсутствует контроль и никто не следует повестке. В итоге они напрасно теряют время и каждый раз все более неохотно идут на эти встречи.

[Выберите наиболее подходящую роль]

Как найти тренера, который вам поможет

Трудно спорить с фактом, что в любой профессии бывают и мастера, и середнячки, и любители. Стоит ли в этом контексте обсуждать профессию бизнес-тренера отдельно? Наверное, стоит, потому что:

1. От бизнес-тренеров ожидают если не чуда, то очень многого.
2. Многие компании, работающие с бизнес-тренерами, пришли к выводу, что это пустая трата времени и денег.

Можно ли определить характеристики, которыми должен обладать образцовый бизнес-тренер? Имеются в виду не такие, как «добрый», «умный», «интересный», а более конкретные. Я это обсуждал с коллегами-тренерами, и на основе наших разговоров, а также моих дополнений появился следующий список. Образцового тренера украшают:

- Честность и соблюдение высоких этических норм.
- Знание предметной области (продаж и т. д.).
- Навыки проведения тренингов.
- Опыт и смекалка в бизнесе.
- Навыки управления проектами.
- Индивидуальность и обаяние.

Тренеры, далекие от идеала, делятся на две категории.

Первая категория — те, кто осознает свой уровень, стремится к росту и совершенствованию, обладает реальной (не заниженной) самооценкой. Это работоспособный тренер, понимающий свои преимущества и недостатки, профиль и «дальность боя». Если он вдобавок умеет управлять ожиданиями клиента и определять его потребности честно, то все вместе работает.

Вторая категория тренеров — те, кто, к сожалению, пытается (негласно, но навязчиво) представить свои качества как эталон и не считает нужным (иногда даже возможным) расти. Таких немало, они находят счастье в сравнении: «Посмотри вокруг, и ты поймешь, что я еще ничего». Объектом для сравнения они выбирают себе подобных либо вообще любителей, дискредитирующих саму профессию.

Каким образом вторая категория выживает? Есть несколько способов, например:

- Работать все время с новыми клиентами.
- Работать только с теми, кому удалось внушить, что эта работа так и должна делаться.
- Работать с теми, кто преследует другие цели (такой целью может быть взятка или желание доказать, что они умные, а тренеры дураки) либо тратит деньги, выделенные на обучение персонала, но не хочет ничего изменять.

Можно ли отличить настоящего тренера от непрофессионального?

Клиенту при выборе стоит обратить внимание на следующее:

1. Зачастую цена говорит о многом. Плохой тренер любит держать в запасе такой аргумент: если клиент недоволен, надо ему напомнить — то, что он хочет, стоит намного дороже. Есть и нюансы. Во-первых, некоторые так называемые тренеры, совершив подмену, продали идею: дорого — значит хорошо. Во-вторых, когда тренера продает тренинговая компания, трудно судить о его цене. Кстати, в лучших компаниях мира из семи характеристик при выборе программ у трех тренеров цена была на шестом месте, а у одного — на седьмом.

2. Надо предложить тренеру пообщаться с будущей аудиторией часок. Это поможет тренеру определить потребности, а клиенту (зачастую это менеджер по персоналу или руководитель отдела) — разделить ответственность за выбор.
3. Можно спросить об опыте в бизнесе, а не только в тренинговой деятельности.
4. Следует поинтересоваться постоянными клиентами и их откликами.
5. Нужно спросить об опыте в тренинговой деятельности.
6. Надо узнать о происхождении тренингов: откуда они, авторские или лицензионные?
7. Следует спросить о процедуре: что происходит до тренинга, на тренинге, после тренинга, что ожидаем, что будем измерять?
8. Надо выяснить, предлагаются ли сопровождение и поддержка после тренинга — контакты, вопросы, консультации.
9. Нужно спросить о позиции тренера по важным вопросам: во что верит, чего придерживается, что думает о манипуляциях, трюках, неэтичных приемах?
10. Следует поинтересоваться, какой литературой тренер пользуется, что ему нравится, что хотел бы порекомендовать.

Конечно, существует и решение по выбору тренера, смахивающее на прием *deus ex machina**: надо найти Тренера, который точно сможет отличить настоящего тренера от непрофессионального.

Возможно, все эти соображения кажутся туманными, и отчасти это действительно так. Но если у организации серьезные проблемы, похоже, ей необходимо сильное лекарство. Неэффективный тренинг сегодня возможен из-за преступной халатности при выборе тренера (со стороны клиента) и отсутствия профессиональных стандартов в нашей профессии. Мировой рынок обучения оценивается примерно в \$100 млрд в год. Это серьезный бизнес. И на российском рынке это возможность для профессионалов проявить себя, сыграть ключевую роль в возрождении страны, помочь многим отечественным компаниям.

* «Бог из машины» (лат.). Неожиданная развязка ситуации с помощью привнесенного в нее извне нового фактора. *Прим. ред.*

Инструмент № 32

Ценности компании как инструмент управления

От корпоративных ценностей — к целям

Фундаментальные ценности	Видение	Цели	Фокус
<p>Покупатель: голос покупателя станет основой нашего успеха.</p> <p>Работа команды: мы ожидаем активного участия от всех участников команды.</p> <p>Честность: мы обещаем обращаться со всеми нашими заинтересованными группами («stakeholders») открыто и уважительно.</p> <p>Радость: жизнь коротка — мы посвящаем себя работе только с теми людьми и проектами, которые приносят радость.</p>	<p>Наша цель — сделать интегрированную информационную систему, которая поможет клиенту лучше собирать и обрабатывать данные и в итоге более эффективно работать.</p> <p>Мы видим себя как одного из ведущих мировых системных интеграторов и хотим внести свой вклад в развитие глобальной системы информатизации, сбора и обработки данных.</p>	<p>Поддерживать высокий уровень удовлетворения работой в команде (минимум 4 балла по 5-балльной шкале).</p> <p>Поддерживать высокий уровень удовлетворения клиента (минимум 4 балла по 5-балльной шкале).</p> <p>Осуществить годовой рост на 20%.</p> <p>В структуре бизнеса международные операции должны занимать 25%.</p> <p>Подарить по неделе бесплатной работы в год с сотрудника на благотворительные цели.</p> <p>Приносить пользу человечеству.</p>	<p>Наша основная (стержневая) компетенция — это системная интеграция.</p> <p>Наш продукт — это реинжиниринг бизнес-процессов внутри компании.</p> <p>Наши клиенты — это компании, уделяющие особое внимание информационным технологиям.</p> <p>Наш рынок — это 1000 крупнейших мировых компаний в области финансовых услуг и области фармацевтики.</p>
→		→	→

Пример кодекса корпоративной этики и принципов работы компании

1. Честность

- Обращаться с клиентами, поставщиками и сослуживцами честно, справедливо.
- Уважать других.
- Совершать действия, которые не расходятся со словами.

2. Новаторство

- Пытаться улучшать продукты или услуги.
- Творчески подходить к решению задач и принимать превентивные меры.
- Постоянно стремиться к лучшему, избегать повторения ошибок.

3. Высокое качество

- Развивать чувство гордости за хорошо проделанную работу.
- Поставлять качественные продукты и услуги вовремя.
- Всегда равняться только на лучшее.
- Выполнять обещания.
- Поддерживать высокий уровень профессионализма.

4. Взаимодействие

- Внимательно слушать других и демонстрировать искренние намерения.
- Открыто и честно делиться идеями.
- Направлять свои действия на достижение командных целей.

Инструмент № 33

Шесть законов успешного лидерства по Дж. Уэлчу

1. Управляйте своей судьбой, иначе ею будет управлять кто-то другой.
2. Воспринимайте реальность такой, какая она есть, а не такой, какой она была, и не такой, какой вы хотели бы ее видеть.
3. Будьте честными в отношениях со всеми.
4. Не управляйте — лидируйте.
5. Начните перемены раньше, чем вас вынудят это сделать.
6. Если у вас нет сравнительного преимущества в каком-либо начинании, не участвуйте.

Инструмент № 34**Инструменты управления изменениями: модель «7S»**

Когда вы планируете перемены, слишком просто сосредоточиться только на очевидных факторах, таких как необходимость новой структуры для поддержки перемен. Но компания — сложный механизм, и если одна ее часть претерпевает изменения, это не может не отразиться на остальных частях.

Модель, разработанная консультантами компании McKinsey&Co. совместно с Гарвардским университетом, вносит ясность в эту проблему. Эта модель, которая называется «7S», включает семь независимых уровней организации, в совокупности определяющих направление и успех в достижении целей компании:

Strategy (стратегия);	Structure (структура);
Systems (системы);	Staff (персонал);
Skills (навыки);	Style (стиль управления);
Shared Values (общие вопросы).	

Планируя перемены, следует иметь это в виду.

Семь уровней организации

Нет нужды менять все уровни, особенно в период развития и переходный период, но если все они не будут учтены, то вас могут ждать неприятные сюрпризы. Трансформация требует, чтобы все уровни организации были задействованы в одном направлении.

Анкета

Модель «7S» следует считать основой перемен в управлении. Она дает вам перечень областей, которые требуют пристального внимания и интеграции для успешного применения стратегии.

Приведенная ниже анкета может быть использована для изучения эффективности любого организационного элемента. Вам необходимо обдумать каждое утверждение и решить, насколько оно верно применительно к вашей организации.

	Категорически не согласен	Не согласен	Ни то, ни другое	Согласен	Абсолютно согласен
Стратегия					
1. Длительная стратегия, планы ясно определены	1	2	3	4	5
2. Длительная стратегия, планы сообщены персоналу	1	2	3	4	5
3. Направление и видение бизнеса ясны	1	2	3	4	5
4. Менеджеры нацелены как на продолжительный, так и на кратковременный бизнес	1	2	3	4	5
Структура					
5. Людские ресурсы на максимальном уровне	1	2	3	4	5
6. Ресурсы организованы в соответствии с приоритетами бизнеса	1	2	3	4	5
7. В организации используются минимальный контроль и минимальное количество уровней управления	1	2	3	4	5
8. Четкие рамки ответственности и отчетности	1	2	3	4	5
9. Права и обязанности хорошо сбалансированы	1	2	3	4	5

	Категорически не согласен	Не согласен	Ни то, ни другое	Согласен	Абсолютно согласен
10. Структура организации гибкая по отношению к различным ситуациям и изменениям нужд клиентов	1	2	3	4	5
11. Структура организации скорее интегрирована, чем разрознена по обособленным отделам	1	2	3	4	5
Стиль управления					
12. Распределение ответственности, нововведения поощряются	1	2	3	4	5
13. Руководители помогают, а не диктуют, что делать	1	2	3	4	5
14. Индивидуальные и групповые достижения признаются и вознаграждаются	1	2	3	4	5
15. Результаты измеряются согласно объективным стандартам	1	2	3	4	5
16. Цели требуют больших усилий, но достижимы	1	2	3	4	5
Общие вопросы					
17. Высокий уровень преданности делу	1	2	3	4	5
18. Уверенность в ценности предлагаемых товаров и услуг	1	2	3	4	5
19. Уверенность во внутреннем сотрудничестве на всех уровнях	1	2	3	4	5
20. Сотрудники решительно настроены на постоянное совершенствование	1	2	3	4	5

	Категорически не согласен	Не согласен	Ни то, ни другое	Согласен	Абсолютно согласен
Персонал					
21. Сотрудника ценят как личность и относятся к нему с уважением	1	2	3	4	5
22. Способности и потенциал сотрудника распознаются и используются в положительных целях	1	2	3	4	5
23. Набираются в основном высококвалифицированные сотрудники	1	2	3	4	5
24. Используются сильные стороны персонала, за слабости сотрудников не наказывают	1	2	3	4	5
Навыки					
25. От навыков зависит достижение целей	1	2	3	4	5
26. Недостаток навыков определяется и восполняется	1	2	3	4	5
27. Навыки оттачиваются, совершенствуются и развиваются, чтобы удовлетворять меняющиеся требования бизнеса	1	2	3	4	5
28. Навыками делятся, и они равномерно распределяются в организации	1	2	3	4	5
Системы					
29. Эффективные процессы планирования и прогнозирования	1	2	3	4	5
30. Используется жесткий контроль за расходом капитала	1	2	3	4	5

	Категорически не согласен	Не согласен	Ни то, ни другое	Согласен	Абсолютно согласен
31. Приоритет имеет эффективное управление бюджетом	1	2	3	4	5
32. Акции, должники и движение денежных средств строго контролируются	1	2	3	4	5
33. Своевременная и эффективная система осведомления сотрудников	1	2	3	4	5
34. Эффективная система оценки успехов сотрудников	1	2	3	4	5
35. Бизнес и кадровые планы взаимосвязаны и интегрированы	1	2	3	4	5
36. Эффективные системы обнаружения и развития таланта	1	2	3	4	5

Анализ результатов

Для того чтобы получить результат, просуммируйте баллы по каждому разделу и внесите их в эту таблицу.

Ваши баллы		Максимально возможное количество баллов	Эффективность, %
Стратегия		20	
Структура		35	
Стиль управления		25	
Общие вопросы		20	
Персонал		20	
Навыки		20	
Системы		40	
Всего		180	

Подобный анализ дает широкий обзор эффективности вашей организации и определяет ее сильные и слабые стороны.

Составление плана действий

Ниже приведена схема обобщения ключевых вопросов и предполагаемых действий исходя из результатов анализа по методу «7S».

Элемент	Существующие качества		Необходимые перемены	Внедрение	
	Положительные	Отрицательные		Предполагаемые действия	Возможные барьеры
Стратегия					
Структура					
Стиль управления					
Общие вопросы					
Персонал					
Навыки					
Системы					

Существующие качества — имеющиеся в настоящее время сильные и слабые стороны.

Необходимые перемены — перемены, которые надо интегрировать в каждый элемент будущей стратегии.

Внедрение — действия, необходимые для реализации перемен и определения препятствий, которые могут возникнуть на пути перемен.

Инструмент № 35

Критические факторы успеха в карьере менеджера

1. Хорошее базовое образование.
2. Место работы и личный круг общения в начале карьеры.
3. Правильная самооценка и вера в свои силы.
4. Правильный выбор целей.
5. Умение планировать.
6. Бескомпромиссность в процессе достижения поставленных целей.
7. Высокий уровень эмоционального интеллекта.
8. Честность и порядочность.
9. Самоуважение.
10. Умение отстаивать свою точку зрения.
11. Умение учиться всю жизнь.

Инструмент № 36**Наиболее распространенные ошибки менеджеров отделов продаж**

1. непонимание системы управления проектами, а также систем планирования, прогнозирования и отчетности в компании.
2. Отказ от непосредственного участия в процессе продаж после продвижения по служебной лестнице.
3. Отказ от привлечения ведущих кадров компании к участию в процессе продаж.
4. Неумение делегировать свои полномочия, запрет подчиненным делегировать свои полномочия.
5. Неумение правильно распределить свое время в процессе обучения продавцов.