

Утрой продажи

Андрей Хилев

Андрей Хилев

Утрой продажи

«Автор»

2023

Хилев А.

Утрой продажи / А. Хилев — «Автор», 2023

Эта книга – это Ваш лучший друг и учитель на пути к Вашей мечте. Эта книга всем тем, кому надоели стандартные, привычные методы или подходы. У человека, который стремится к успеху, всегда будет потребность делать так, как не делают другие. Нам всем нужен успех. Если у Вас есть амбиции стать лидером в продажах, но Вы не понимаете, где можно двигаться, чтобы вырасти в результатах – рекомендую прочитать ЭТУ книгу от начала до конца. Движение вперёд с использованием идей книги - самый осмысленный путь к быстрейшему результату и деньгам. Вы сможете выбрать из этой книги свой набор необходимых идей, вы сэкономите и своё время, и свои усилия для того, чтобы достичь того, что вы хотите. Больше никаких размышлений: надо - не надо. Вам остается только брать нужное и делать. В этой же книге есть конкретные идеи, внедряя которые, есть возможность реализовать намеченные цели. У Вас есть один ресурс, который вы никогда не сможете откупить назад – это Ваше время, которое не стоит тратить впустую.

© Хилев А., 2023

© Автор, 2023

Содержание

ИДЕЯ № 1. ИДЕЯ СОЗДАЙТЕ МИССИЮ, ЦЕННОСТИ И ЦЕЛИ	6
ИДЕЯ № 2. РАЗРАБОТАТЬ СВОЮ УНИКАЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ.	11
ИДЕЯ № 3. ИДЕЯ РАЗРАБОТАТЬ СВОЙ БРЕНД.	19
ИДЕЯ № 4. ПОНЯТЬ КТО ВАШИ ПОКУПАТЕЛИ.	23
ИДЕЯ № 5. РАЗРАБОТАЙТЕ КУЛЬТУРУ ЗАБОТЫ О ПОКУПАТЕЛЕ.	26
ИДЕЯ № 6. СДЕЛАЙТЕ АКЦЕНТ НА ЦЕЛИ РАБОТНИКОВ.	31
ИДЕЯ № 7. УСТАНОВЛИВАЙ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.	34
ИДЕЯ № 8. СКАЖИ: “НЕТ” МОББИНГУ И ДОБИНГУ.	38
ИДЕЯ № 9. РАДОСТЬ ОТ РАБОТЫ.	42
ИДЕЯ № 10. УБЕРИ РАСТОЧИТЕЛЕЙ ВРЕМЕНИ.	45
ИДЕЯ № 11. ДУМАЙТЕ И ПЛАНИРУЙТЕ НА БУМАГЕ.	50
ИДЕЯ № 12. ПОВЫШАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.	54
ИДЕЯ № 13. ВЫБИРАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ.	57
ИДЕЯ № 14. ТРЕНИРУЙТЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ.	61
ИДЕЯ № 15. ПОСТОЯННО СОЗДАВАЙТЕ ВЫДАЮЩИХСЯ СОТРУДНИКОВ.	64
ИДЕЯ № 16. ИДЕАЛЬНОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО.	66
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Андрей Хилев

Утрой продажи

Моим учителям посвящается.

ИДЕЯ № 1. ИДЕЯ СОЗДАЙТЕ МИССИЮ, ЦЕННОСТИ И ЦЕЛИ

У большей части компаний нет никакой другой явной идеи, кроме как заработать акционерам как можно больше денег. Если мы спросим собственника, для чего ему бизнес, то получим, скорее всего, один из трех вариантов ответа:

«Сделать меня материально независимым, т.е. богатым»;

«Сделать меня известным»;

«Сделать меня свободным»

Но это лишь следствие и результат правильных инвестиций, правильного выбора цели и правильного пути.

Миссия – это то, ради чего создается предприятие, тот конечный социальный результат, на оплату которого со стороны общества надеется предприниматель, формируя свою бизнес-идею. Многие путают миссию и предназначение компании.

Предназначения – это планирование непосредственного результата, который получает потребитель.

Например – если предприятие производит автомобили, то:

Предназначение – обеспечение определенной целевой аудитории машинами определенного класса.

Миссия, например – это надежность, комфорт, лучшие инновации в безопасности для семей с детьми, любящих поездки и путешествия.

Почему многие не задумываются о создании ценности компании?

Я думаю, тут 3 причины:

1. Историческая традиция ведения бизнеса.

2. Неготовность Руководителя меняться. Практически у всех ментальная культура – "я умный, поскольку добился успеха, а ты неудачник".

3. Окружение руководителя. Те, кем окружает себя руководитель напрямую влияют на его решительность.

Вы скажите, что это все демагогия – возражу, все те, кто стал мировыми лидерами, во главу угла своего достижения успеха ставили ценности, на которых формировали миссию и идеологии развития компании.

Это то, что называется Ваш бренд и репутация.

На самом деле ответ прост:

Ценности – это то, зачем мы пришли работать в данную компанию.

Пример:

Джон Скалли был президентом Pepsi в 1970-х годах и помог сделать из стартапа компанию, которая отобрала большую долю рынка промышленного гиганта Coca-Cola. Он познакомился со Стивом Джобсом, когда ему было 27 лет, и он был вдохновляющим и потрясающим молодым человеком, он был абсолютно уверен в себе и в том, что собирается изменить мир. Они вместе общались 5 месяцев, и потом Стив Джобс предложил ему работу в Apple. Вот как это происходило:

"Мы были в Нью-Йорке, в его квартире, он смотрел на реку Гудзон, и я обернулся, чтобы сказать ему: Стив, я не приду работать в Apple. Вы удивительный человек, я знаю, что вы добьетесь успеха, но это не для меня.

Он долго смотрел вниз, потом поднял на меня глаза и спросил: «Ты хочешь продавать сахарную воду всю оставшуюся жизнь, или пойдешь со мной, чтобы изменить мир?». Через неделю я работал в Apple".

И Google, Facebook, Amazon, и многие другие гиганты стали именно благодаря осознанности в том, что они хотят делать и стали ведущими компаниями.

Ценности – это не профанация, или декларация.

Те, кто пренебрегают этим не видят сами, как компания теряет репутацию в глазах всех партнеров.

Для примера миссия и ценности ведущих мировых корпораций

Миссия PayPal:

Демократизировать финансовые услуги, чтобы обеспечить доступность доступ к доступным, удобным и безопасным продуктам и услугам всем, независимо от происхождения или экономического положения, чтобы они могли контролировать свою финансовую жизнь

Ценности PayPal:

Взаимодействие. Инновации. Благополучие. Включенность.

Миссия eBay:

Мы соединяем людей и строим сообщества, чтобы создать экономические возможности для всех.

Ценности eBay:

Великолепная стоимость и уникальный выбор.

Миссия IKEA:

Предлагать широкий ассортимент хорошо спроектированных и функциональных товаров для дома по настолько низким ценам, чтобы как можно больше людей могли себе позволить их приобрести.

Ценности IKEA:

Единство. Забота о людях и планете. Осознание расходов. Простота. Обновление и улучшение. Отличие со смыслом. Брать на себя и делегировать ответственность. Руководство личным примером.

Все компании, которые приходят на рынок и управляются руководителями имеют свою миссию.



Многие могут со мной сразу начать спорить, приводя в пример успешные компании приятелей, знакомых, в которых нет данного подхода, но они успешны. Все это верно одно не противоречит другому. На самом деле есть осознанные и провозглашённые ценности и есть не осознанные или не сформулированные явно, но уже существующие и работающие.

Например:

Наша компания – это компания друзей, или единомышленников. Наша цель – добиться успеха опередив конкурентов за счет скорости (удобств, качества, креативных решений, личных связей, административного ресурса, качества, цены, прочее).

В этом случае предназначение – создание отличающегося в чем-то от конкурента товара.

Ценность для покупателя -качество (скорость, удобства), но по более привлекательной, чем у конкурента, цене.

Если вы хотите, чтобы работа в компании, создавала новые возможности и побеждала конкурентов:

- Превратите ценности в цели.
- Превратите цели в действие и правила.
- Превратите правила в корпоративную культуру (далее по тексту К.К.).

Исследование:

Исследование компании Тарус Эксперт показало, что:

Российские компании (российский менеджмент без значительного влияния со стороны западных партнеров):

20% – имеют сформированную серьезную К.К.

80% – не осознанная К.К., текущая существующая, практически никем не осознаваемая.

Западные компании (иностраный менеджмент и российский менеджмент):

70% – осознанная К.К.

30% – нет К.К.

Западные компании (только российский менеджмент, достаточно сильные корпоративные традиции):

50% – 50%

Восточные компании:

90% – осознанно сформированная культура компании.

А теперь посмотри вокруг, что большинство покупает, что смотрит, чем пользуется и на чем ездит. Ответ увидите сами.

На самом деле все просто – свои модели поведения люди, как правило, выбирают подсознательно. Часто, если вы спросите человека, почему он поступил именно так, а не иначе, он может весьма разумно обосновать свое решение, и при этом обоснование не будет иметь ничего общего с истинной причиной.

Люди часто делают именно «так», потому что это им кажется это очевидным, потому что мы привыкли именно так делать.

А "так делать" происходит потому, что компания убедила всех в том, что «это ценно и правильно».

Укоренившаяся привычка поступать определенным образом, без веских и убедительных причин, редко подвергается пересмотру.

Анекдот:

Если вы слишком много работаете – заведите кота.

Силой личного примера он перетянет вас на сторону истинных ценностей: покоя и умиротворённого созерцания.

Но главное в том, что привитие нравственных ценностей К.К. идет через личный пример лидеров.

Если вы убеждаете всех, что превыше всего в компании честности, а используете права обычая заставляя "думать сотрудника, о чем должен и о чем нет", то и остальное все поставят под сомнение. И это будет просто профанация.

Если декларируете, что "люди – это главная ценность», а затем требуете делать все больше, но с меньшими затратами, то сотрудники будут просто выгорать на работе. А ваши потуги создать из компании известный Бренд, так и окажутся мечтами на бумаге. И какое уж тут увеличение продаж!

Если в вашем понимании, что основными ценностями работника являются деньги, то это вопрос времени, когда Ваш конкурент предложит им больше, и они уйдут к нему.

Теперь о цели.

“Когда вы абсолютно ясно представите себе результат, который вам нужен, все возможные способы его достижения начнут проявляться перед вами”. Марк Твен

–Цель должна быть амбициозная, интересная.

–Цель должна уметь зажигать, сплачивать вокруг нее работников и вдохновлять ее достигнуть.

–Цель должна заинтересовывать людей, чтобы они понимали, что свои амбиции, желания они достигнут в вашей компании.

–Цель должна совпадать с их желанием ее достигать, а не принуждением к выживанию и существованию в Вашей компании.

ИДЕЯ № 2. РАЗРАБОТАТЬ СВОЮ УНИКАЛЬНУЮ СТРАТЕГИЮ.

Стратегия – интегрированная модель действий в бизнесе, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности. Любая стратегия состоит из 3-х основных элементов:

- 1) способ действий;
- 2) общий, не детализированный план на длительный период времени, с указанием способа достижения;
- 3) модель поведения.

Многие специалисты приводят в пример бамбуковое дерево:



Вначале происходит рост корневища. до роста насаждения его нужно поливать и ухаживать за ним несколько лет. Только потом, через нескольких лет бережной заботы и ухода, затем как знаменитый японский бамбук "мадаке" он начинает расти до 120 см. за несколько недель.

То же самое относится и к вопросам потребительских услуг. Результат не придет сразу, но все ваши усилия будут вознаграждены.

И приобретение лояльности покупателя, и увеличение их количества произойдет не сразу, влияние обучающих программ, развитие корпоративной культуры ориентированный на покупателя, все это даст о себе знать, но не сразу, а несколько позднее.

Для вас важно понять помимо, что лояльный покупатель приходит к вам при наличии лояльного сотрудника. Безусловно, для монополистов это не так актуально, как компаний, которые ежедневно бьются за своего покупателя. Но, как только на горизонте замаячит потенциальный конкурент, все ваши недовольные покупатели сразу начнут переходить к нему.

Чтобы изменить поведение покупателя, требуется время. А чтобы изменить предпочтения в вашу сторону и заставить отказаться от конкурента потребуются время на выработку тех ярко выраженных отличий в лучшую сторону, которые сподвигнут ваших покупателей к этому. И без своих сотрудников, вовлеченных в программу по улучшению качества обслуживания и созданию новых услуг, этого достичь невозможно. Но и эти программы также сразу не дают ожидаемого результата.

Анекдот:

Сергей Иванович, такое несчастье, умер ваш заместитель...

– Да, это большая потеря и для меня, и для нашей компании.

– Сергей Иванович, я понимаю, сейчас, возможно, не совсем подходящий момент, но все-таки, может быть, я могу занять его место?

Это было бы замечательно! Попробуйте договориться с похоронным бюро.

Часто видно, что одни кафе или предприятия закрываются. Но их конкуренты – наоборот увеличивают обороты и привлекают еще больше покупателей. Все просто – краткосрочном периоде, когда организация не слышит ни внутренних, ни внешних разочарованных покупателей. Это происходит от того, что то, что кажется собственникам или топ-менеджерам "правильным", на самом деле приносят прямо противоположный результат.

Если определять свою стратегию, то она, может быть, 3-х видов.

1. Стратегия Push (Толкать);

2. Стратегия Pull (Тянуть);

3. Стратегия MIX (Push + Pull /Толкнуть и тянуть)

Стратегия Push ориентирована на то, чтобы "толкать" продукты или услуги к потребителям. Основная идея заключается в активных маркетинговых усилиях, направленных на стимулирование спроса.

Вот несколько ключевых характеристик этой стратегии:

– Активная реклама и продвижение:

Компании, использующие стратегию Push, интенсивно рекламируют свои продукты или услуги. Это может включать в себя рекламные кампании, скидки, акции и т.д.

– Контроль над ценами и предложением:

Организации, применяющие стратегию Push, часто имеют возможность контролировать цены и количество продукции на рынке, чтобы поддерживать спрос на определенном уровне.

Пример:

"Coca-Cola – это яркий пример *стратегии* Push. Они активно рекламируют свои газированные напитки через различные рекламные кампании и сотрудничество с известными личностями. Их цель – создать постоянный спрос на свою продукцию." John Marketingson.

Достоинства стратегии:

– Контроль над продвижением: Компания имеет контроль над процессом продвижения и может быстро реагировать на изменения на рынке.

– Скорость внедрения: Push-стратегия может быть быстро запущена и использована для увеличения продаж.

– Создание спроса: может быть полезной для новых продуктов, которые требуют активной рекламы для привлечения внимания.



Недостатки стратегии:

- Риски перенасыщения рынка: слишком агрессивное продвижение может привести к перенасыщению рынка и снижению цен.
- Низкая лояльность покупателей: Покупатели могут приобретать продукт из-за акций и скидок, а не из-за лояльности к бренду
- Расходы: Push-стратегия может потребовать значительных затрат на маркетинг и рекламу.

Стратегия Pull (Тянуть):

Стратегия Pull фокусируется на создании высокой потребительской потребности или спроса на продукт или услугу. Это достигается путем создания привлекательного и востребованного продукта.

Важные аспекты стратегии Pull:

Качество и уникальность продукта:

Основной акцент делается на создании продукта, который является уникальным, высококачественным и отвечает потребностям покупателей.

Клиентоориентированность:

Эффективная стратегия Pull требует глубокого понимания потребностей и желаний целевой аудитории. Компания должна активно слушать отзывы покупателей, а также проводить исследования рынка, чтобы адаптировать продукт к потребностям покупателя.

Пример:

"Tesla – это яркий пример стратегии Pull. Они сосредоточились на создании выдающихся электрических автомобилей, которые сами по себе привлекли множество покупателей. Их фокус на инновациях и качестве продукции помог создать огромный спрос без массовой рекламы." Sarah Innovatora.

Достоинства стратегии:

- Высокая лояльность покупателей: Покупатели, привлеченные к качественным продуктам, склонны оставаться лояльными бренду.
- Устойчивый спрос: Постоянный интерес к продукту может обеспечить стабильный спрос.
- Расходы: меньше затрат на маркетинг, если продукт сам себя продвигает.



Недостатки:

- Более длительное время для достижения успеха: Стратегия Pull может потребовать времени для построения бренда и создания потребительского интереса.
- Неэффективна для новых продуктов: могут быть затруднения с запуском новых продуктов без начального толчка.

– Конкуренция внимания: Стратегия Pull требует привлечения внимания в условиях сильной конкуренции.

Стратегия МПХ (Push + Pull /Толкнуть и тянуть):

Эта стратегия объединяет элементы и Push, и Pull подходов. Она старается создать баланс между активным продвижением и созданием высокого спроса. По сути, чем-то привлекать, и что-то продвигать новое и инновационное или сопутствующий товар. Важные аспекты этой стратегии:

– Целенаправленная реклама и качество продукта: Компании стараются предложить качественные продукты и активно продвигать их, одновременно создавая потребительский интерес.

– Анализ данных и реакция на рынок: Важной частью этой стратегии является анализ реакции рынка и быстрая адаптация к изменениям в потребительских предпочтениях.

Пример: Apple – продвижение iPhone.

"Apple является отличным примером стратегии Push-Pull. Они активно продвигают новые модели iPhone с помощью рекламы и маркетинговых кампаний, но в то же время создают продукты, которые становятся объектом желания для миллионов потребителей. Этот баланс между толчком и тягой помогает им поддерживать лидирующее положение на рынке смартфонов."

Достоинства стратегии:

– Баланс между контролем и лояльностью: Компания может контролировать начальное продвижение, а затем использовать лояльность покупателей для поддержания спроса.

– Гибкость: позволяет адаптироваться к изменениям на рынке и использовать различные методы продвижения.

– Создание сильного бренда: позволяет создать качественный продукт и укрепить бренд в долгосрочной перспективе.

Недостатки стратегии:

– Сложность управления: требует более сложного управления, чтобы поддерживать баланс между толчком и тягой.

– Затраты на маркетинг: может потребовать высоких затрат на маркетинг и рекламу.

– Не всегда подходит для всех продуктов и зависит сильно от ситуаций на рынке.



Выбор стратегии зависит от конкретных целей компании, характеристик продукта и конкурентной среды. Важно учитывать, что успешные компании могут комбинировать различные стратегии в зависимости от обстоятельств.

Каждая из этих стратегий имеет свои сильные и слабые стороны, и успешные компании могут выбирать между ними в зависимости от конкретных целей и ситуации на рынке. Важно помнить, что стратегия должна быть адаптирована к уникальным потребностям и возможностям компании.

Сделайте мониторинг, найди то, на что жалуются покупатели конкурентов, и сделайте это своим конкурентным преимуществом, при прочих равных условиях.

Выбор стратегии определит то, как и в чем вы будете себя позиционировать!

Позиционирование.

Позиционирование – это стратегический процесс определения уникального места, которое ваш продукт, услуга или бренд занимает на рынке относительно конкурентов.

Это определение включает в себя то, как компания представляет себя потребителям, какие уникальные черты и преимущества она выделяет, и как она обосновывает свою ценность для целевой аудитории. Позиционирование помогает потребителям понять, почему ваш продукт или услуга лучше или отличается от альтернатив на рынке, и почему они должны выбрать именно вас.

Caterpillar – производитель надёжной техники для всех видов строительства.

Volvo – самые надёжные автомобили в сегменте.

Dove – мыло, которое поддерживает увлажнённость кожи

И прочее.

Найдите свою точку позиционирования.



8 критических ошибок в разработке стратегии:

1. Нет чётко поставленной и согласованной цели, и задачи.

У владельцев ресурсов цели одни, у исполнителей другие.

2. Подготовка и разработка ключевых элементов стратегии проводится командой, без участия решающего лица или владельца ресурса.

Только владельцы ресурсов способны оценить возможность их своевременного предоставления.

3. Не проводится аналитика ключевых показателей важных для владельцев и исполнителей.

Что является ключевыми показателями для достижения? Сколько покупателей должно быть для достижения цели.

Сколько персонала и какие компетенции им необходимы?

4. Не определён бизнес-результат для покупателей, что ценного они получают в результате разработки стратегии.

Какие выгоды получит покупатель от планируемой стратегии, чем они будут выгоднее отличаться от того, что предложит конкурент?

5. Не определен какой необходим механизм для реализации и контроля выбранной стратегии.

Нет расписанной дорожной карты, по которой собирается идти компания.

6. Нет четкого разделения границ между службами и отсутствует пооперационная персональная зона ответственности.

Когда один отвечает за все-система не работает. Все строится на скорости и ответственности за результат конкретного человека, на конкретном месте.

7. Стратегия разрабатывается не от емкости рынка, а от достигнутого ранее результата.

Любимое занятие -планировать от того, что достигли. Добавить % прогнозируемого роста рынка – готово. Тогда не надо удивляться, что через некоторое время ваш конкурент начинает обгонять вас.

8. Не проводится экономическое обоснование принятых решений.

Любое решение требует каких-либо затрат: временных, трудовых, а в конечном итоге финансовых. И тут во главе угла 2 вопроса:

–А позволят ли доходы компании позволят эти решения реализовать?

–А реализация решения принесёт ли компании ожидаемый эффект?

Если ответа на этот вопрос нет, то нужно определить сроки, когда будет подготовлено технико-экономическое обоснование.

8. Не оцениваются риски достижения целей.

Всегда будут препятствия в достижении целей, как внешние, так и внутренние. Эти риски нужно оценить на стадии постановки целей. Я часто вижу в компаниях очень интересные и амбициозные цели, которые не достигаются. Причина до боли проста – на этапе принятия целей не были определены внутренние ресурсы для их достижения. При этом деньги в компании есть, а вот одномоментно набрать персонал для реализации такой цели нереально. В этом случае сроки достижения целей должны пересматриваться.

ИДЕЯ № 3. ИДЕЯ РАЗРАБОТАТЬ СВОЙ БРЕНД.

Давайте немного поговорим что такое слово “Бренд”, и зачем он нужен компании.

"Успешный бренд – это опознаваемый товар, услуга, личность или место, существующее за счет того, что покупатель или пользователь оценивает его добавленную стоимость полно, уникально и стабильно соответствующую своим потребностям" De Chernatony and McDonald. 1998

Первым важным признаком определения бренда является его "опознаваемость". Это хорошо заметный знак, значок или символ, который будет отделять вашу продукцию от продукции конкурентов. По символу ваш покупатель должен сразу понимать, что это ваша продукция.

Вместо символов вы можете использовать и буквы – бренды Samsung, Siemens, Kodak сделали ставку именно на брендовое название.

Прежде всего существует стадии процесса для формирования и продвижения далее бренда.

1. Видение бренда
2. Внешнее окружение и воздействие на него
3. Предназначение Бренда

Расшифруем теперь подробно каждый из этих трех аспектов.

Видение бренда.

Видения бренда происходит через оценку ценностей важных для людей.

Например:

Коммуникационная открытость – возможность получить необходимую информацию в удобное для людей время, месте, языке.

Соответствие ожидания и реальности.

Успешные бренды сильны в том, что результаты во многом превосходят ожидания людей.

Как то, что вы хотите сделать ценным у себя, будет сильно отличать Вас от конкурентов?

Ценности бренда говорят всем – это то, во что верит наша компания, и это то, что развивает наш бизнес для получения вами как можно лучшего и большего от нас!

На этом этапе важно осознавать, что предназначение бренда состоит не только в обеспечении дополнительной прибыли для себя. Бренд должен ассоциироваться с долговременными действиями, т.е. в постоянной стабильности компании.

Подумайте почему вы многие верите Apple или Samsung?

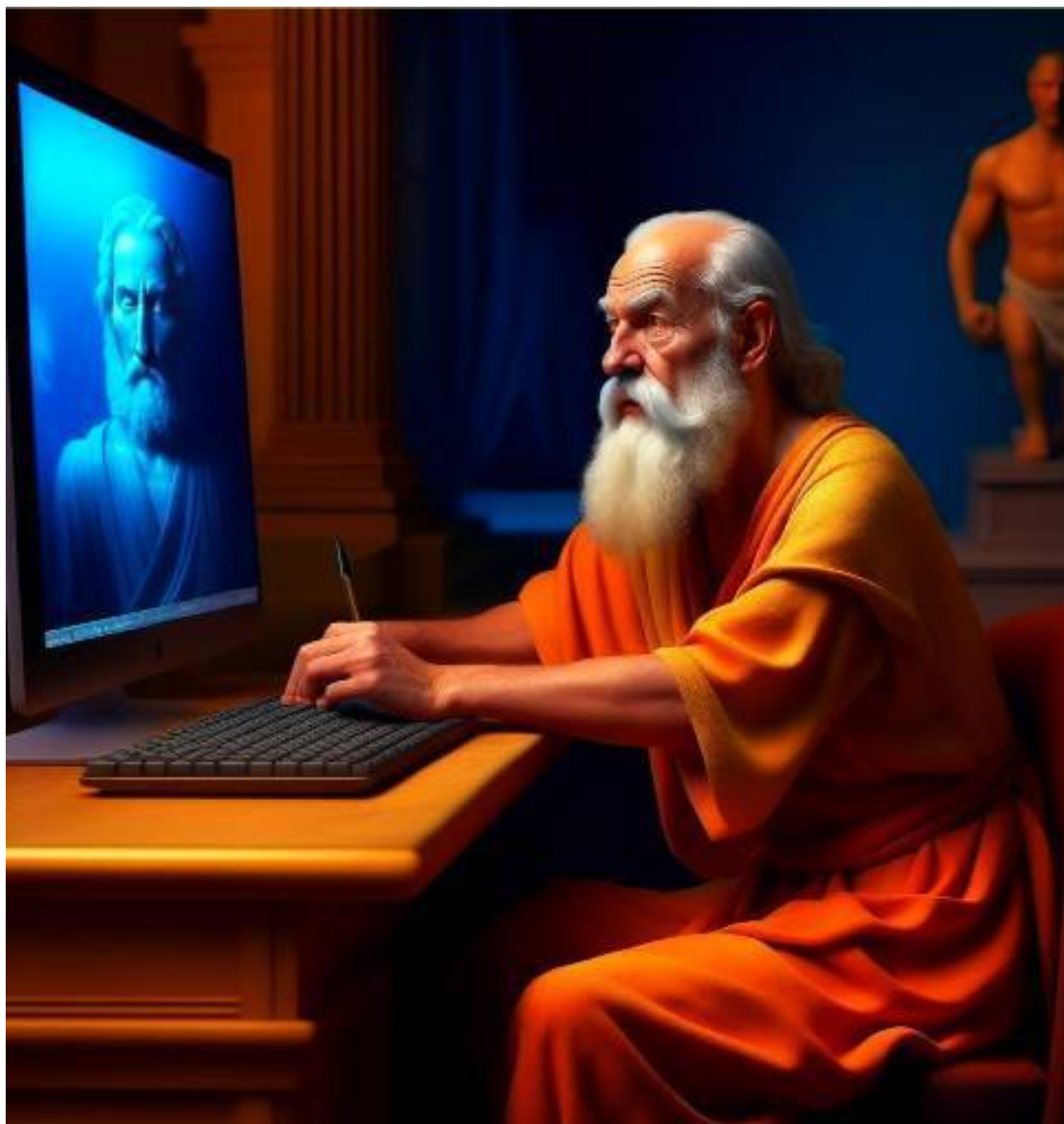
Вы скорее всего уверены в том, что будущие устройства будут превосходить еще больше предыдущие и еще больше давать дополнительные возможности для вас. И посмотрите, как активно компании внедряют сопутствующие товары под своими Брендами!

Пример “Бренд” и его критерии:

Роллс Ройс – статусность, надежность, целостность, инновации.

И это не пустые слова или профанация – оцените сколько покупатель ждем очень дорогую машину с момента ее заказа?

P.S. Не старайтесь создавать большое количество ценностей, один из принципов эффективно бренда говорит о том, что их не должно быть больше 5.



Внешнее окружение и воздействие на него.

Поговорим немного подробнее об этом:

А. Ресурсное обеспечение бренда

Тут важно еще раз оценить то, на чем вы будете фокусироваться в позиционировании бренда. Хватит ли людей, инфраструктурного оборудования, мощности операционных и технологических систем и прочее.

Б. определение одного или двух параметров.

Например – вы хотите доставлять быстрее конкурента.

В. Аудит параметра выбора.

- Собственные внутренние возможности
- Возможности ваших дистрибьютеров, агентов, контрагентов и их готовность фокусироваться на этом параметре.
- Реальное желание потребителей получать это преимущество от вас, возможно для них оно не является важным или решающим
- Возможности конкурентов быстро копировать данный параметр, если он легко копируется и масштабируется, вы можете проиграть.

– Макроокружение, которое с негативной стороны как политическим, или экономическими методами прервать фокусирование и воплощения развития компании в данном направлении.

После этого этапа возможно, что необходимо будет вернуться на этап – видение бренда и снова пересмотреть его.

Прежде, чем давать себе обещание обеспечить стабильность своего бренда в будущем необходимо осознать 3 важных аспекта

Первый – потребуется ли напряжение ресурсов в компании, хватит ли компетенции и способности работников – это обеспечить?

Второй – стимулируют ли эти действия развитие организации в правильном направлении?

Третье- будет ли мотивировать персонал компании необходимость бороться за достижение такого будущего?

Предназначение бренда.

Тут мы должны поговорить о выгоде бренда:

- Выгоды рациональные такие как стать лидерами, заработать больше прибыли
- Выгоды эмоциональные такие как восхищение вашими подходами к покупателю, сотрудникам, товару, умением в создании сопутствующих товаров и услуг
- Дополнительные ценности такие как сопровождение, после продажное обслуживание и прочее.

Тут строится лестница лояльности к бренду ваших покупателей.

Анекдот:

“Сэр, в чем секрет вашего успеха?” – спросил репортер успешного бизнесмена.

– Всего два слова!

– И какие же, сэр?

– Правильные решения

– И как же вы принимаете правильные решения?

– Одно слово.

– И что это за слово?

– Опыт!

– А как вы получаете этот самый опыт?

– Два слова.

– И какие же?

– Неправильные решения...

Почему покупатель из случайного совершившего покупку первый раз должен стать вашим сторонником и рекламировать вас другим?

Почему важно создать бренд?

Первое- вы можете просить и получать больше, чем конкурент

Второе -не смотря на ошибки вера в вас покупателей выше, чем у конкурента

Третье-возможность долгосрочную стратегию и планировать свое будущее!

Четвертое- возможность совершать ошибки. Вам это будут легче прощать. Все будут говорить – не ошибается тот, кто ничего не делает.

Пример того, как создавать бренд самим:

"Персонал ресторана в Сиэтле ломал голову над простым и понятным названием слогана бренда. После того как они постарались взглянуть на свою компанию глазами посетителей и задали себе простой вопрос: «Чего ожидают от нас наши покупатели?» – они остановились на следующем варианте: «Удовольствие вам гарантировано. Всегда» («Your enjoyment guaranteed. Always»). Это как раз то, что они могут предложить своим посетителям: удовольствие. Вся тонкость состоит в том, что люди легко запоминали и принимали это кредо,

*настолько легко, что даже превратили его в аббревиатуру: YEGA. И в то время, как для большинства из нас слово «YEGA» не означает ровным счетом ничего, для их организации это ключевое слово. Они разработали акции по продвижению товаров YEGA, YEGA-доллары и YEGA-значки, и шляпы, чтобы их сотрудники прониклись духом YEGA. Это было весело, интересно и постоянно напоминало сотрудникам об их простом кредо их Бренда, состоящем из четырех простых слов: «Удовольствие вам гарантировано. Всегда». Статья из газеты – *Harvard Business Review**

Займитесь разработкой Бренда с ориентацией на желания вашего потребителя. Помните – оно должно отражать точку зрения покупателя, а не ваше понимание о том, что он должен думать.

Получение максимальной прибыли – как идея бренда входит в противоречие желания покупателя купить товар по более доступной цене.

Пусть слоган Бренда будет кратким, понятным и отражающим вашу уникальность. Оно и будет указывать на то, что отличает вас от других компаний, и служить ориентиром для сотрудников компании.

ИДЕЯ № 4. ПОНЯТЬ КТО ВАШИ ПОКУПАТЕЛИ.

Такая идея может показаться Вам странной. Вы, вероятно, знаете, кто это – ваши потребители. Давайте остановимся и поговорим об этом.

На самом деле есть и покупатель и потребитель.

Покупатель – человек или организация, осуществляющее оплату деньгами и являющееся приобретателем товара или услуги. И для удовлетворения этих покупателей ваша компания создает систему продаж. Туда входят и менеджеры, и руководители, и операторы напрямую взаимодействующие с представителями организации покупателя или частным лицом.

Потребитель – это конкретный человек, или группа людей, который далее потребляет или использует продукт для непосредственного использования. Например – конечным потребителем гвоздя может подмастерье столяра, который ремонтирует стол.



Тогда, когда вы продаете частному лицу, последний зачастую бывает и покупателем, и потребителем.

Но для организации, и его руководителя, все потребители бывают двух видов: внутренние и внешние. У индивидуального предпринимателя, нет внутренних потребителей, т.к. он работает один и сам на себя.

Внутренние потребители – это те люди, подразделения или организации, которые непосредственно потребляют слуги внутри компании. Ваши сотрудники, например являются потребителями услуг вашего ИТ, отдел кадров удовлетворяет потребности компании в служащих, логистика -обеспечивает менеджеров и операторов доставкой товаров, и прочее.

Оценка удовлетворенности внутренних потребителей очень важна. Есть прямая взаимосвязь между удовлетворенностью сотрудников и удовлетворенности покупателей. Чем больше работники счастливы и позитивны, тем автоматически происходит улучшение качества обслуживания покупателей.

Исследование:

“Счастливые работники – это счастливые потребители, счастливые акционеры. Изучая изменения в таких компаниях, как Continental Airlines, и других организациях с совместными фондами, Кэри вывел определенную взаимозависимость, согласно которой удовлетворенность подчиненных и доходы компании идут рука об руку. До проведения преобразований служащие Continental постоянно выслушивали претензии менеджеров, пилоты, бортпроводники и механики враждовали между собой, в то время как топ-менеджеры сидели в своей “высокой башне”, не обращая внимания на «земные» проблемы. Судя по поведению покупателей Continental, в коллективе служащих явно существовали проблемы. И когда менеджеры решились на преобразование, они решили начать с улучшения условий труда рабочих и всей организационной системы, включая удовлетворение потребностей потребителей.” Ион Кэри эксперт «Ежедневник инвестора».

Внешние потребители – это люди или организации, которые являются конечными потребителями наших продуктов или услуг. Это те, кого мы привыкли называть покупателями.

Для простоты мы всех этих внешних и внутренних людей -потребителей, для простоты называть своими Покупателями.

№	Внутренние	Внешние
1.	Руководители	Руководители
2.	Коллеги	Покупатели
3.	Подчиненные	Потребители

Удовлетворенный покупатель – это тот, кто совершает покупку или получает определенную выгоду от использования товара или услуги, которые вы, как руководитель предлагаете. Обычно у всех покупателей есть выбор. Внешние покупатели, если им не понравится могут уйти к конкуренту. Тогда, когда они так поступают, то пострадаете вы, как руководитель и ваши сосособственники. Мы не берем в счет монополистов или государственные и муниципальные предприятия- тут все равно нет выбора.

Анекдот:

Заблудился человек в лесу. Устал бродить, присел на пень возле ручья. Из леса выходит другой человек.

Первый к нему обращается:

– Вы не подскажете мне, где я нахожусь?

– Вы сидите на пне, в лесу, на берегу ручья.

Да-а-а... Вы, наверное, бизнес – консультант?

– Как вы догадались?

– Ну, во-первых, я вас не звал, вы появились сами; во-вторых, вы сказали только правду; в-третьих, всё, что вы сказали, я знал и без вас.

– А вы, не иначе, руководитель?

– Ну а вы как догадались?

– Во-первых, вы задали вопрос, ответ на который и без меня знаете; во-вторых, вы не спросили, как отсюда выбраться; в-третьих, вы сидите и ничего не предпринимаете, а обвиняете во всём меня...

С другой стороны, все предприятия и государственные, и некоммерческие, когда разочарует своего покупателя, у последних это вызывает недовольство, озлобленность и агрессию. И эта появившаяся ярко выраженная враждебность будет расти, каждый будет находить чем еще ее подпитать. И приходя, заранее прогнозируя невнимательное отношение, то они сразу предвзято и неуважительно относиться к персоналу. Их возмущение будет передаваться сотрудникам, которые их обслуживают. А сотрудники начнут отвечать грубостью на грубость, и тогда стресс для обеих сторон обеспечен с вероятностью 100%.

А вот что в результате мы имеем среди служащих:

- увеличение заболеваемости из-за работы на нервной почве;
- равнодушие и незаинтересованность работников в своем труде;
- увеличение издержек так как люди увольняются;
- издержки и неудобства, связанные с необходимостью обучения новых работников;
- все сложнее подобрать хороших работников взамен ушедших;
- негативное публичное восприятие организации;
- люди, работающие в организации, не гордятся этой работой;
- происходит понижение самооценки сотрудников;
- работники стараются защитить себя от нападков покупателей, что приводит к еще большему стрессу.

Лишь немногие могут вынести ежедневные контакты с недовольными посетителями, которые заранее настроены на некачественное обслуживание.

Не забывайте о том, что для всего, что мы делаем, существуют только две основные мотивации:

- мы хотим получить прибыль (вознаграждение);
- мы стремимся избежать убытков (наказания).

Обеспечивая высококачественное обслуживание покупателей (даже если речь идет о некоммерческой организации), мы полностью удовлетворяем обе эти потребности. Люди, которые внимательно относятся к нуждам своих покупателей, получают психологические преимущества помимо непосредственного вознаграждения, которое выплачивает им фирма.

Если вы не удовлетворены выполняемой работой, задумайтесь о том виде услуг, который предоставляете. Практически в каждом случае зеркалом того, насколько вы удовлетворены своей работой, являются люди, с которыми вы имеете дело. Оказывая некачественные услуги, вы наносите вред и самому себе!

Так что вне зависимости от формы организации бизнеса предоставление высококачественных услуг важно для вас и как для личности, и как для части организации. Ведь успех организации часто влияет на успех каждого из сотрудников. Удовлетворение, которое чувствуете от профессионально выполненной работы, и есть наше вознаграждение.

ИДЕЯ № 5. РАЗРАБОТАЙТЕ КУЛЬТУРУ ЗАБОТЫ О ПОКУПАТЕЛЕ.

Что такое культура организации?

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Исследование о ее важности Вы найдете в идее №1.

Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- ценности;
- система формальных и неформальных отношений внутри компании;
- способы, при помощи которых происходит организация деятельности.

Культура определяет этические и моральные правила поведения, особенно когда они зафиксированные на бумаги. Но всегда есть и негласные правила -так, как мы их по факту исполняем.

Анекдот:

Министр звонит начальнику гаража:

– Вызови мою машину.

Начальник гаража вызывает своего зама и говорит:

– Вызови машину патрона.

Зам звонит диспетчеру и говорит:

– "Мерседес" шефу, будь он не ладен.

Диспетчер – водителю:

– Телегу нашей обезьяне!

Без отсутствия внятных и понятных правил, а также внятного и понятного всем подхода, как поступать в таком случае, персонал будет в постоянной напряжённости, и работа будет неэффективной и мало результативной.

Исследование:

“Эффективная корпоративная культура отвечает не менее чем за 30% от разницы в общей результативности компании по сравнению с конкурентами, уделяющими меньше внимания корпоративной культуре”. Джеймс Хаскетт, книга "Культурный цикл "

Культура организации не статичная вещь, ее нельзя провозгласить и забыть, установив правила. Через некоторое время, культурные начнут снова проявляться, и происходить время от времени под действием обстоятельств.

Если вы хотите нарастить продажи, то следует обратить внимание на:

- провозглашение заботы о потребителях, без постоянных действий, является пустым звуком. Для этого руководители и топ-менеджмент компании должен осознавать это, принять это и начать и работать с нею;
- немедленного улучшения не произойдет, это долгий и кропотливый процесс, идущий через обучение, вовлечение, мотивацию;
- вовлечение сотрудников не должно быть пустым звуком или декларацией;
- укрепление ценности происходит через постоянное обучение и поощрение начинаний, способствующих ее укреплению;
- то, что не запрещено должны быть разрешено, очевидно и понятно каждому;
- ничто так не укрепляет ценности и культуру, как неформальные мероприятия.

Задайте вопрос сотрудникам, чтобы они ответили о ценности и культуре. Что они помнят? Если ничего или мало, начните не говорить об этом, заостряя внимание на вышеперечисленных моментах, но самим начните делать для этого хоть что-то. Написать – не значит делать или понимать. Понимание не гарантирует реальных шагов, без программы положенной на бумагу.

Типы культуры.

В начале 1980-х годов ученые начали уделять серьезное внимание понятию "культура". То, что культура организации так игнорировалась как важный фактор, влияющий на результаты организации, объясняется тем, что она относится к ценностям, которые считаются очевидными, к базовым предположениям, ожиданиям, коллективным воспоминаниям и распределениям, которые уже присутствуют внутри организации. Очевидно, что существуют разные уровни культуры, которые влияют на поведение людей и организаций.

Роберт И. Куинн и Ким С. Кэмерон провели исследование и выделяют четыре типа культуры.



Культура семейная.

Это очень дружелюбная рабочая среда, где у людей много общего и которая сильно напоминает большую семью. Лидеры или руководители организации рассматриваются в ней больше, как наставники и учителя. Такие организация держится на верности и традициях. Внутри организации акцент делается на долгосрочных выгодах от развития человеческих ресурсов, и большая ценность придается личным отношениям и морали. Успех определяется в контексте открытости к потребностям покупателя и заботы о людях. Организация придает большую ценность командной работе, участию и консенсусу.

Культура иерархии.

Сильно формализованная, структурированная рабочая среда. Процедуры определяют, что делают люди. Лидеры гордятся тем, что они хорошие, ориентированные на эффективность в работе координаторы и организаторы. Самое важное – это поддержание бесперебойной работы организации. Формальные правила и политические документы объединяют организацию. В них забота о долгосрочной стабильности и результаты сосредотачиваются на сопровождении эффективного, беспроblemного и качественного выполнения задач. Успех определяется в контексте надежной поставки, тщательного планирования шагов и фокусирование на низких затратах. Управление персоналом должно обеспечивать определенность в работе и предсказуемость.

Культура рынка.

Организация, ориентированная на результат, в которой наибольшее внимание уделяется завершению работы. Часто за базу берутся модели конкурентов рынка. Люди оцениваются с точки зрения достижения целей. Сотрудники в компаниях с конкурентной культурой нацелены на достижения цели их проектов. Лидеры жесткие и требовательные. Связующим элементом, который объединяет организацию, является акцент на победе. Репутация и успех – важные аспекты. В долгосрочной перспективе акцент делается на конкурентных действиях и достижении измеримых целей и задач увеличения продаж за счет отъема покупателей у конкурента. Важны только конкурентоспособные цены и количественные показатели лидерство на рынке.

Культура креативности.

Динамичная, предпринимательская и творческая рабочая среда. Лидеры рассматриваются как инноваторы и умеющие идти на необходимые или вынужденные риски. Связующим элементом, который объединяет организацию, является стремление и приверженность к экспериментам и инновациям. Акцент делается на отслеживании новых тенденций, технологий. В долгосрочной перспективе акцент организации сосредотачивается на постоянном поиске роста за счет нахождения новых источников. Успех означает наличие новых продуктов или услуг; быть пионером в этом считается важным. Организация поощряет индивидуальную инициативу, креативность, смелость, творчество и свободу. Многие стартапы прорываются именно благодаря этой культуре.

Не смотря на правила, декларации, сотрудники следуют действиям, для которых примерами являются сами руководители компании или сотрудники – старожилы компании. Вам необходимо осознать, что именно рабочая обстановка и атмосферу, в которой люди знают, что им можно и нужно делать, а что нельзя четко дают сигналы о их реальной роли в стратегии компании. Будучи простыми, серыми «шестеренками» люди вряд ли захотят брать инициативу в свои руки. Хотите прорыва продаж – перейдите от системы “жесткого контроля” к “гибкой системе” в управлении!



Десятка забавных корпоративных правил из разных концов света.

10 место. Директор одного фармацевтического концерна в Америке распорядился устраивать каждые 3 часа работы оперные распевки с педагогом по вокалу. Он считает, что это повышает тонус и настраивает на серьезную работу.

9 место. Один тайваньский предприниматель заставляет сотрудников носить на работе деревянные голландские башиачки. Фирма продает голландские сливки и сыр, и предприниматель считает, что эти башиачки придают его сотрудникам, а все они – тайцы, необходимый европейский колорит.

8 место. В Америке в одной из компаний заставляют всех обращение друг к другу с необходимым добавлением слов «сэр» или «мэм», чтобы отучить сотрудников от пошлых шуточек и грубости. И знаете, им это помогло: «Иди отсюда, сэр» действительно звучит вежливо.

7 место. В одной из компаний руководитель ввел правило – ежеутренние пятиминутки, на которых каждый из сотрудников вначале должен рассказать анекдот или смешную историю коллегам. Пока эта фирма работает, но там очень большая текучка: штат полностью меняется за 3 месяца.

6 место. В Великобритании в одной из компаний руководитель потребовал, чтобы сотрудники начали рассказывать друг другу истории про своих детей или домашних живот-

ных. Это произошло по рекомендации местного психолога, который рассказал руководителю, что обычно подобные истории очень расслабляют и хорошо снимают стресс.

5 место. В Сингапуре придумали общие кофейные перерывы. По сигналу все сотрудники бросают дела и начинают пить кофе и оживленно болтать. Перерыв длится ровно 6 минут и заканчивается тоже по сигналу.

4 место. Во Франции устроили ежедневные курсы сексуального общения с 11:30 до 11:40. Интересно, что можно рассказать о сексуальном общении за 10 минут.

3 место. В Германии по вторникам, четвергам и пятницам устраивают пожарную тревогу на мебельной фабрике. Конечно, нужное дело, но, говорят, это утомляет, да и жители окрестных домов тоже недовольны.

2 место. В Японии в электронной корпорации каждый день устраивают тренировки по подготовке к газовой атаке: через 8 минут ровно все должны быть в противогазе, и с сумкой экстренной медицинской помощи.

1 место. Есть такая компания по продаже женского нижнего белья, где в штате – только мужчины. Так вот, согласно распоряжению директора, все сотрудники перед началом рабочего дня обязаны читать журнал “Плейбой”. Он посчитал это необходимым для того, чтобы поднять общий настрой общения сотрудников с покупателями.

ИДЕЯ № 6. СДЕЛАЙТЕ АКЦЕНТ НА ЦЕЛИ РАБОТНИКОВ.

Большинство выдающихся руководителей и топ-менеджеров уделяют значительное внимание анализу ошибок и недостатков своих сотрудников. Но что, если я предложу вам иной взгляд: истинный путь к процветанию и росту компании начинается с того, чтобы понимать и поддерживать цели своих сотрудников?

Давайте рассмотрим, насколько это критически важно, приводя исследования, примеры и результаты правильных шагов. Но на самом деле топ-менеджерам, менеджерам не всегда понимают, что нужно на самом деле нужно работникам.

Анекдот:

Новый управляющий обходит служебные помещения.

– Скажите, пожалуйста, спрашивает он своего заместителя, сколько людей здесь работает?

– Я думаю, процентов пятьдесят

Рассмотрим -а почему это так важно?

Часть 1: Понимание целей работников.

Исследование:

Исследование Gallup показало, что компании с высоким уровнем сотрудничества и взаимопонимания между руководством и сотрудниками достигают прироста прибыли на 21%.

Часть 2: Ошибка, как шанс для роста.

Вместо негативного восприятия ошибок и недостатков, руководители могут рассматривать их как шанс для улучшения. Это позволяет создать атмосферу, где сотрудники боятся не менее, чем добиваются успеха.

Подход к ошибкам как к возможности для роста и улучшения помогает создать более творческую и инновационную рабочую среду.

Исследование:

Исследование Harvard Business Review показало, что компании, которые поощряют исследование ошибок, имеют более высокий уровень инноваций. Пример – Pixar, который рассматривает ошибки как шанс сделать продукт лучше. Такой подход привел к созданию невероятных успешных фильмов и укреплению позиций на рынке развлечений.

Часть 3: Поддержка целей и роста.

Поддержка целей сотрудников не только мотивирует, но и стимулирует их рост. Руководители, способствующие развитию своих команд, создают команду, способную преодолеть любые препятствия.

Исследование:

Исследование Deloitte показало, что компании, активно инвестирующие в развитие своих сотрудников, имеют в 2 раза больше вероятности привлечь и удержать талантливых работников.

Google позволяет своим сотрудникам проводить 20% рабочего времени над собственными проектами. Это стимулирует инновации и дает сотрудникам возможность расти как профессионалам.

Национальное анкетирование США попыталось выявить, что же действительно важно для работников, попросив их расположить 10 вещей в порядке убывания значимости. Одновременно менеджерам было предложено высказать свои предположения относительно нужд сотрудников, сделав то же самое. И вот что из этого получилось:

№	Наименование	Предложение менеджеров	Оценка сотрудников
1	Одобрение за хорошую работу	8	1
2	Активное участие в принятии решении	10	2
3	Помощь в личных проблемах	9	3
4	Психологическая безопасность	2	4
5	Хорошая зарплата	1	5
6	Интересная работа	5	6
7	Возможность проявить себя	3	7
8	Личное расположение к руководителю	6	8
9	Хорошие условия работы	4	9
10	Дисциплина	7	10

Самое простое вознаграждение – простое одобрение. Лучший способ отблагодарить сотрудника – это лично топ-менеджеру сказать ему, как важно все то, что он делает для компании и покупателей.

Лучший способ найти мотивацию для работников – это провести анкетирование внутри своей компании, чтобы понять, что движет работниками находится в Вашей компании.



Теперь рядом расположите ценности и цели компании и дайте себе ответы – как с разными целями и ценностями мы будем работать над созданием лояльности и привлечением покупателей?

Цель всегда ставит тот, кто ее достигает. Ни "сверху", ни "сбоку" поставить цель невозможно. Другое дело, что некоторые менеджеры, воспитанные в советской, постсоветской или армейской системе, считают, что работники должны воспринимать указания "сверху" как собственные цели. Очень недовольны, когда это оказывается не так.

Как ставить цели?

Главное в определении цели – согласовать желаемое с возможным.

Еще в Древнем Риме говорили:

"Так как вы не можете делать все, что желаете, то желайте только того, что можете сделать" (Теренций).

Чтобы поставить цель, нужно последовательно ответить на вопросы:

1. "Что я хочу?";
2. "Что я могу?";
3. "Что я должен".

Самый сложный ответ – это ответ на вопрос "Что я хочу?".

Ответ – это некое видение желаемого будущего сотрудника. Тут цель, которую ставит работодатель и сам сотрудник должны быть максимально близки. Выявление проблем на этом этапе потребует серьезной аналитической работы. Результаты этой работы станут творческими идеи, планы, видение и предпочтения того, кто ставит цель. Когда человек ставит цель – он мысленно моделирует образ желаемого им будущего.

Важнейший по степени трудности является этап "Что я могу?".

Этот этап человек мысленно распределяет для себя на три основных:

– Что я могу в силу своих способностей, возможностей.

К этому этапу работодатель может оценить свой технический, технологический и прочий потенциал для роста сотрудника в компании. Сотрудник может оценить ценности и культуру компании, и понимание того -может ли он в этой компании реализовать свой потенциал.

– Что мне позволено в рамках моего положения.

Понятно, что и работодатель, и сотрудник могут быть заинтересованы в достижении какого-то промежуточного результата "вместе". Но у каждого них есть свой анализ, своя ответственность, своя оценка того или иного события.

– Что я могу себе позволить в текущих обстоятельствах.

На этом этапе включаются амбиции и этические критериями. Понятно, что амбиции руководителя, и сотрудника, который стремится занять этот пост – разные. Но при этом все решают нравственность, культура и мораль компании.

Собрав ответы на эти два вопроса – сотрудник формирует ответ для себя - "Что я должен" делать сегодня, завтра. По сути, эта именно та цель, которую я как сотрудник ставлю и перед собой, и перед руководителем своего предприятия, если он готов ее услышать. Ну, а если не готов, боюсь, что цели никогда не совпадут.

Цель идеи- донести до руководителей необходимость адаптации целей работников к своим целям. Развивать продажи могут и хотят те, которым прислушиваются руководители компании.

ИДЕЯ № 7. УСТАНОВЛИВАЙ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.

Создание атмосферы доверия в команде – это ключевой элемент для достижения лучших результатов. Google и Apple демонстрируют, как это можно сделать на практике. Оба гиганта технологической индустрии основываются на прозрачности, уважении к мнению сотрудников и доверии к их способностям.

Google, мировой лидер в области технологий и поиска, всегда привлекал внимание своей способностью к инновациям. Эта инновационная мощь в значительной степени обусловлена атмосферой доверия, которую Google создала внутри своих стен.

Анекдот:

Директор фирмы приглашает к себе одного из служащих:

– Я слышал, что вы постоянно молитесь Богу о повышении зарплаты. Это правда?

– Правда, господин Директор.

– В таком случае должен вам сказать, что ваше желание никогда не сбудется.

– Почему же, господин Директор?

– Потому что я не люблю, когда мои служащие обращаются в вышестоящую инстанцию через мою голову.

Основатели Google, Ларри Пейдж и Сергей Брин, всегда поддерживали идею, что каждый сотрудник может внести свой вклад и вносить решения. Это подход к доверию к сотрудникам стал фундаментом для создания инновационных продуктов, таких как Gmail и Google Maps.

Пример:

Компания Google активно поддерживает практику "20% времени", где сотрудники могут работать над собственными проектами, что способствует росту доверия и стимулирует креативность.

Интересно, что Google также открыто делилась информацией о производительности сотрудников, что создает атмосферу прозрачности и доверия. Это подтверждает тезис о том, что доверие может стать двигателем инноваций и успеха.

Apple, другой технологический гигант, также показывает, как атмосфера доверия может быть ключом к успеху. Стив Джобс, один из основателей Apple, верил в то, что сотрудники должны вкладывать сердце и душу в продукты компании. Это создавало атмосферу доверия, где каждый сотрудник знал, что его идеи и усилия ценятся.

Проект iPhone – пример того, как доверие и вклад сотрудников могут привести к созданию революционного продукта. Джобс вдохновил свою команду на создание устройства, которое "изменит мир", и это обещание дало им силы и уверенность в своих силах. Доверие к сотрудникам также проявляется в возможности принимать ключевые решения и обсуждать идеи.

Насколько данные критерии соответствуют практикам Google и Apple в создании атмосферы доверия?

1. Подход к личности с точки зрения профессиональных навыков и компетенций:

Google акцентирует внимание на профессионализме и компетенциях сотрудников. При найме оцениваются навыки, а не личные связи или фаворитизм. Это создает атмосферу, в которой профессиональный рост и умения ценятся выше всего.

Apple высоко ценит профессиональные навыки и компетенции сотрудников. Стив Джобс заметно поддерживал идею, что сотрудники должны быть "лучшими из лучших". Он приглашал в свою команду экспертов, которые были экспертами в своих областях.

Любимое занятие многих руководителей – это составлять потенцию любовницам, любовникам, родственникам, друзьям, и прочим лично ему дорогим людям.

2.Отсутствие фаворитов, порученцев, адъютантов и свиты:

Google стремится создать культуру, где справедливость и равноправие сотрудников играют ключевую роль. Отсутствие фаворитизма поддерживается путем объективных процессов при найме и продвижении.

Apple также придавала большое значение объективности и справедливости внутри организации. Стив Джобс был известен тем, что ценил талант и результаты выше всего, а не личные предпочтения.

3.Нет манипуляциям и кулуарным договоренностям:

Google старается поддерживать прозрачные и открытые коммуникации, чтобы избежать манипуляций и закулисных сделок.

Apple также создавала среду, где сотрудники могли общаться открыто и честно. Это помогало предотвратить кулуарные соглашения.

4.Нет различий между мужчинами и женщинами:

Google активно работает над устранением гендерных различий в организации и поддерживает равенство полов. Компания призывает к соблюдению принципов гендерного равенства во всех аспектах бизнеса.

Apple также подчеркивает важность гендерного равенства и разнообразия. Она призывает к равным возможностям и уважению к каждому сотруднику, независимо от пола.

5.Нет доносам на сотрудников и со стороны сотрудников:

Google создает культуру, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно высказывать свои мнения и беспокойства без страха отмщения.

Apple также поощряет открытое обсуждение идеи и проблем без опаски перед доносами.

6.Нет удобных и неудобных сотрудников для руководителя, одинаковый подход ко всем:

Google стремится к справедливому и одинаковому обращению со всеми сотрудниками, независимо от их статуса или позиции. Руководство привержено принципу справедливости.

Apple также придавала большое значение справедливому обращению ко всем сотрудникам и отсутствию привилегий для определенных лиц.

Результат:

Google всегда ставила уверенность в себе и доверие в центр своей культуры компании. Это начинается с убеждения, что каждый сотрудник способен внести вклад и принимать решения. Инновации, такие как Gmail и Google Maps, были созданы благодаря инициативе сотрудников, которым доверяли экспертное мнение и идеи. Поэтому компания и стала мировым лидером.



Исследование:

The Atlanta Consulting Group провели исследование между 395 работниками из 96 компаний, которое показало высокую степень корреляции между доверием и прибыльностью. В отделах, имевших наилучшие показатели работы, 84% опрошенных сообщили, что имеют высокую степень взаимного доверия. В подразделениях с более низкими показателями работы лишь 27% сотрудников отметили наличие высокой степени доверия.

Когда работники предприятия вынуждены беспокоиться о том, что делается у них за спиной, и быть начеку, все заявления руководства о важных целях и задачах по повышению конкурентоспособности представляются пустыми словами. Можно бесконечно проводить совещания по этому поводу, доверительные разговоры и переговоры, по поводу провозглашенных основных ценностей, но результат будет говорить сам за себя.

Apple также поддерживает доверие, предоставляя сотрудникам возможность принимать ключевые решения. Джобс считал, что "лучшие идеи вырастают из столкновения разных точек зрения", и поощрял обсуждение и диалог.

Пример:

Разработка iPhone. Стив Джобс вдохновил свою команду на создание инновационного устройства, обещая, что они "изменяют мир". Это доверие и личное вовлечение привели к созданию продукта, который изменил индустрию мобильных устройств.

Оцени свою компанию по этим критериям, если у Вас 80% подходов не работает -самое время начинать вводить корректировки. Хотите увеличить прибыль – переходите с 27% доверия к вам к 88%.

ИДЕЯ № 8. СКАЖИ: “НЕТ” МОББИНГУ И ДОБИНГУ.

Термин "моббинг" был впервые введен шведским психологом и психиатром Петером Паулем Гленцем в 1980 году. Он исследовал случаи психологического насилия на рабочем месте и описал этот феномен как систематическое преследование сотрудников.

"Добинг", как термин, был разработан бельгийским психологом и медицинским директором Марием-Франсуа Нойгрошем, который впервые использовал его в 1990 году для описания практик, направленных на заслонение негативных событий или действий.

Оба эти термина разработаны для анализа и борьбы с анти-этичными и вредными практиками на рабочем месте и в обществе.

Моббинг.

Моббинг – это систематическое и длительное давление, насмешки, унижения, устные или психологические атаки на одного сотрудника со стороны коллег, руководства или других лиц в организации.

Цель Моббинга -он направлен на изоляцию, давление, снижение самооценки, дискредитацию профессиональных и личных качеств человека под действием окружения, через постоянные насмешки и педалирования худших качеств, постоянного припоминания и мушкетирования ошибок, оскорбления личностных и профессиональных навыков, отказ в социальной интеграции, разрушение профессиональной репутации и другие формы психологического и эмоционального давления. Хайнцем Лейманом определил моббинг как:

"систематическое преследование одного или нескольких членов группы со стороны других членов этой же группы".

Моббинг, это инструмент, который используется на атаку на психику и самооценку сотрудника. Это тот случай, когда вас начинают обходить стороной на кофе-паузах, с вами перестают здороваться и проходят как мимо пустого места, ваше имя становится нарицательным для всех. Он, как вампир, сосет энергию и радость из жизни.

Одной из форм моббинга является "боссинг". Этот термин был введен в 1996 году немецким психологом Харальдом Шютте. Шютте определил боссинг как:

"систематическое преследование и запугивание одного или нескольких сотрудников со стороны их непосредственного руководителя".

Как правило тут инициатор травли не окружение сотрудника, а его непосредственный руководитель или руководители, остальные сотрудники, под действием харизмы или желанием угодить руководителю, так же начинают, как снежный ком, присоединяться к этой травле человека.

Как проявляется боссинг:

– Это наличие постоянно повторяющихся угроз:

“Если еще раз сделаешь это, то я уволю тебя”,

“Если ты раз ошибешься, я вынужден тебя уволить”,

“Я не буду «прикрывать» тебя перед высшим начальством, я все доложу директору”,

“Мне постоянно кажется, что ты лишний” и т.п. и т.д.

– Это постоянное требование находиться на связи и мгновенно отвечать и звонки или сообщения руководителя.

– Это постоянные проверки то, во сколько вы приходите и уходите на работу, сколько по времени вы находитесь на рабочем месте, сколько времени вы тратите на обед.

– Это принятие решений за вас, без вашего участия. Руководитель сознательно будет не брать на совещания, и не информировать о важных решениях, которые касаются вас.

– Это когда Ваш руководитель выполняет сам или поручает другим вашу работу, или аргументируя это тем, что вы ни на что не способны, или просто Вас не информируя. И этим заставляет вас чувствовать беспомощным и не нужным.

– Это манипуляции, при помощи которых руководитель добивается того, чтобы ваши коллеги не хотели или не видели необходимости или обращаться к вам. Благодаря этому вы становитесь изгоем в коллективе, где про вас или шепчутся за спиной, или просто забывают и вычеркивают из списка приглашенных на обед или праздники.

– Это отсутствие индексации зарплаты именно вам, а также извращенной системы мотивации или отсутствия ее как таковой.



Анекдот:

Очень солидная аудиторская компания, с жесткими корпоративными нормами поведения... Все сотрудники приходят на работу очень рано, а уходят далеко за полночь. И вот однажды один специалист начал работу в 9 утра. Все переглянулись. Ушел в 6 вечера. Все опять переглянулись, но решили, что случилось что-то очень серьезное дома. На следующий день повторилось то же самое, и через день тоже. Наконец народ не выдержал и послал представителя разъяснить бунтарю правила игры. Тот послушал, испуганно помолчал несколько минут, а потом робко сказал:

-Ребята, вы что, я же в отпуске!

Все это приводит к:

1.Снижению лояльности.

Моббинг создает стресс и давление на жертву, что приводит к снижению лояльности, производительности, появлению большего числа ошибок и деструктивному поведению. Те, с кем общался и поддерживал отношения, будут от него отдаляться. Они будут чувствовать, что они не ценятся и не поддерживаются больше своими коллегами и руководством.

2.Увольнение и текучесть кадров:

Постоянное давление и конфликты на рабочем месте, связанные с моббингом, могут привести к увольнению сотрудников. Это увеличивает текучесть кадров, что негативно сказывается на стабильности и продуктивности организации.

3.Психологический дискомфорт:

Сотрудники, которые занимаются моббингом, после увольнения одного, находят себе новые жертвы. Им как надо снова проявить себя, удовлетворять свое тщеславие и продолжать самоутверждаться. В результате скоро многие, на примере этих людей, начнут испытывать психологический дискомфорт, что снижает их работоспособность и эффективность.

Однако сегодняшние компании борются с этими зловными сущностями. Они нанимают психологов и организуют тренинги по командному сотрудничеству.

Пример:

Google начало проводить "День Добра», на котором все сотрудники обязаны были обмениваться комплиментами. И вы знаете что? Это сработало! За несколько недель до этого у них часто происходили будни “боевого террора”, после все изменилось, и превратилось в несомненный праздник хвалеб друг другу.

Добинг.

Добинг – это также форма давления, но она включает в себя действия, направленные на заслонение жертвы или маскировку плохих действий или ошибок. Это может включать в себя принятие мер по скрытию негативных последствий или действий.

Целью добинга является сохранение облика или репутации одного или нескольких лиц в организации, даже если являются авторами и инициаторами ошибок внутри компании, приводящих к негативным последствиям и потере покупателей.

Добинг, это инструмент, который включает лживые и необъективные заявления, обеляющие виновных лиц с перекладыванием их вины на других. Тут включается и манипуляция данными, и подтасовка доказательств, и голословные обвинения и другие методы, направленные на искажение истины.

Это приводит к:

1.Нарушению доверия:

Добинг, который включает в себя манипуляцию информацией и скрытие ошибок или негативных событий, предоставление необъективных и искаженных в угоду виновных лиц информации, и последующих за ними наказанием невиновных. Это нарушает доверие сотрудников к руководству и организации. Справедливости нет – а это снижает лояльность и создает недоверие, и снижает производительность и эффективность работы. Это приводит к:

2.Стрессу и недовольству:

Сотрудники, замечающие, что их организация применяет Добинг, могут чувствовать стресс и недовольство, так как им может казаться, что руководство не честно искажает ситуацию.

3.Утере мотивации:

Зная, что их усилия и достижения могут быть скрыты или искажены, сотрудники могут потерять мотивацию и чувство ценности своей работы, что отрицательно сказывается на лояльности.

Пример:

В пьесе Уильяма Шекспира "Отелло" можно увидеть манипулятивные и интригующие действия, которые могут ассоциироваться с добингом. Яго, один из персонажей, активно использует дезинформацию и манипуляции, чтобы добиться своих целей.

Уверены ли вы, что проявление моббинга и добинга внутри компании поможет завоевать лояльность покупателя? Обернитесь и посмотрите на свою текучесть кадров, если она больше 20-25% в год, то проснитесь – это то, чем вы собственного говоря, и занимаетесь!

ИДЕЯ № 9. РАДОСТЬ ОТ РАБОТЫ.

Лучшими сотрудниками являются те, кто не просто выполняет свои обязанности, а ходит на работу с радостью. В современном бизнесе, где конкуренция ожесточена, успешные компании понимают, что работа должна быть не просто обязанностью, но и источником радости.

1. Радость от работы в компании.

Есть компании, в которых работа становится настоящим праздником. Они понимают, что радостные сотрудники более мотивированы и производительны.

Пример:

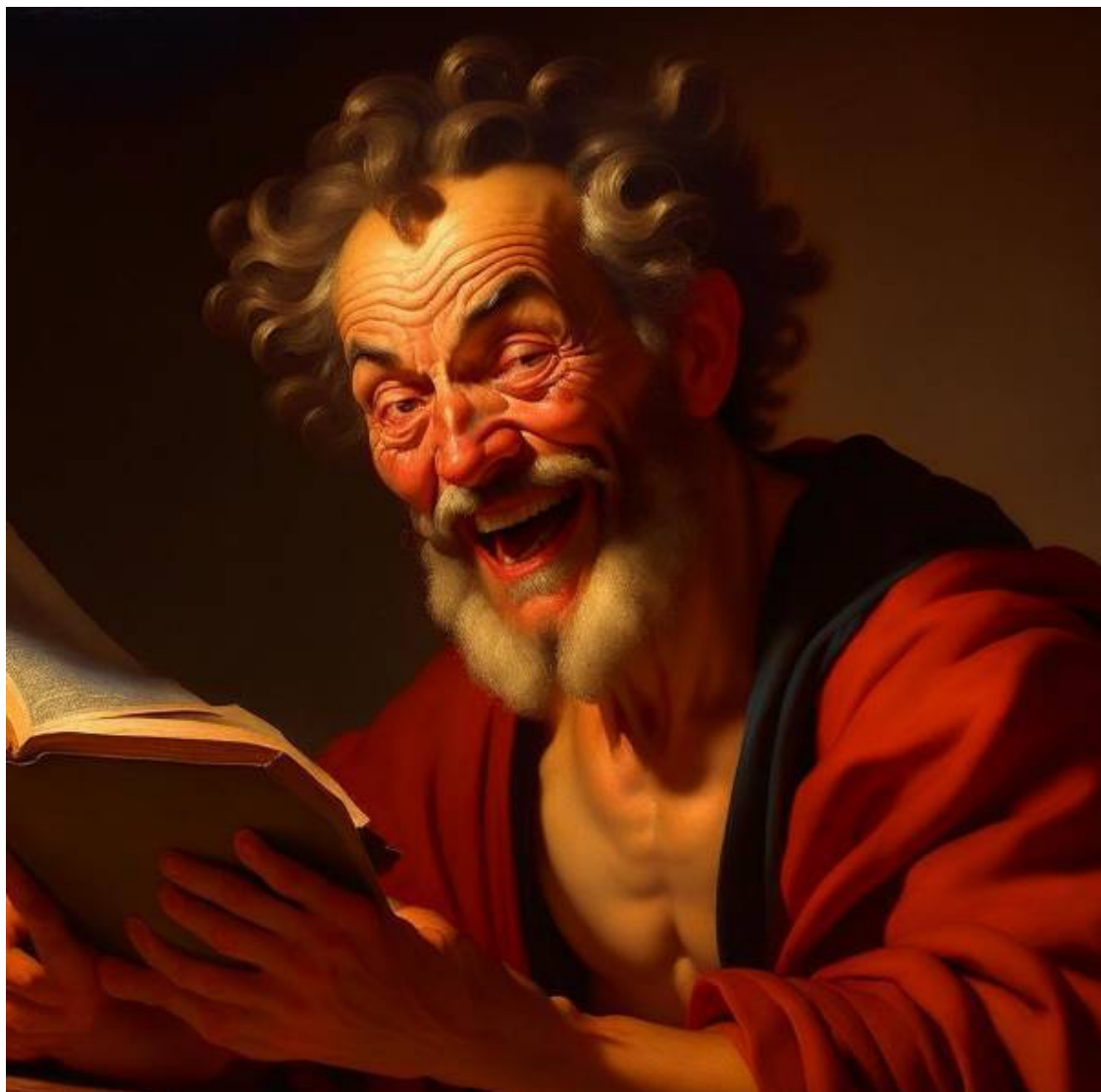
Southwest Airlines – авиакомпания, известна не только своими низкими ценами, но и радостной атмосферой на борту. Стюардессы часто разыгрывают шутки, и пассажиры с улыбкой садятся в самолет.

Компания Wal-Mart – одна из крупнейших розничных сетей мира, понимает, что веселая атмосфера в магазинах может сделать покупки приятными для покупателей и сотрудников. Они активно проводят различные акции и конкурсы для покупателей, что создает атмосферу праздника покупок. Такие мероприятия поднимают настроение как покупателям, так и сотрудникам, делая работу в магазинах Wal-Mart более приятной.

Компания Home Depot, по продаже товаров для стройки и ремонта – постоянно организует различные мероприятия для сотрудников, включая соревнования и внутренние праздники. Работа здесь действительно превращается в праздник.

2. Энтузиазм.

Один из ключевых моментов в создании веселой атмосферы на работе – это ответственность руководства. Руководители должны не только требовать от сотрудников энтузиазма, но и проявлять его сами. Только руководитель проявляющий энтузиазм и стремление создать творческую и креативную атмосферу способен вдохновить и мотивировать команду.



3. Ритуалы и Традиции.

Многие успешные организации внедряют различные ритуалы и традиции, чтобы создать атмосферу праздника. Вот несколько идей, которые могут работать и в вашей компании:

- Чествование сотрудника (Героя) недели/месяца: признание труда и достижений сотрудников поднимает дух коллектива.

- Официальные неформальные мини – завтраки в честь отличившихся: пригласите сотрудников на вкусный завтрак и вручите им призы за достижения.

- Костюмированные вечеринки: Позвольте сотрудникам выразить свою творческую натуру, нарядиться в необычные костюмы и подурачиться.

- Семейные пикники: Организуйте мероприятия для сотрудников и их семей, где они могут расслабиться и насладиться временем вне рабочей обстановки.

- Чемпионаты и спортивные соревнования: Проведите соревнования по мини – футболу, баскетболу, настольному теннису или другим видам спорта.

- Празднование важных событий и достижений: Отмечайте громко и креативно юбилеи компании, победы над конкурентами рынка и праздники.

4. Позитивные эмоции от каждого шага.

"Хорошее настроение – это ключевой фактор успеха". Том Петерс, книга "В поиске совершенства.

Все начинается с того, что на работу хочется идти.

Украсьте офис растениями и цветами. Это сделает его более уютным и приветливым.

Чистое, ухоженное помещение, с различными зонами для работы.

Удобных органично подобранные рабочие места, кресла, освещение.

Разместите в офисе фотографии сотрудников и их семей. Это поможет создать ощущение общности и сплоченности.

Организируйте в офисе комфортную зону релаксации и отдыха, с удобными креслами и журнальными столиками. Это даст сотрудникам возможность расслабиться и отдохнуть в течение дня.

Хорошая кофе-машина, с хорошим бесплатным кофе, или чай помогут работникам ощутить, что компания думает и заботится о них. Но не забудьте про посуду, пить вкусный кофе или чай из разнообразных. старых чашек, с дефектами поверхности, дискредитирует Ваши усилия на создание радости от процесса.

Анекдот:

корабль был назначен новый капитан, обратившийся к команде с такими словами:

– Я хочу, чтобы каждый уразумел, что этот корабль не мой и не ваш. Этот корабль – наш корабль.

Из задних рядов раздался голос:

– Если он наш, так давайте тогда продадим его!

В самых успешных организациях всегда приятно работать. Каждое из действий должно приносить для работника позитивные последствия. Это как создать собственную программу – банк позитивных эмоций для каждого. Где не только покупатели, но и сотрудники будут чувствовать себя позитив каждый день приходя на работу, и уходя с нее.

Работа, превращенная в праздник, привлекает лучших сотрудников и способствует успешному развитию компании.

Как это сделать – проведите опрос среди сотрудников и выявите все основные приоритеты, пригласите профессионального дизайнера или эксперта, который поможет воплотить пожелания в реальность.

Важно помнить, что помимо обстановки нужны Руководители, которые способны и умеют создать веселую, креативную и творческую атмосферу. И все компании, которые внедряют традиции и ритуалы, могут рассчитывать на выдающиеся результаты от своих сотрудников. Не упускайте шанс сделать вашу компанию местом, где каждый день – это праздник труда и радости.

ИДЕЯ № 10. УБЕРИ РАСТОЧИТЕЛЕЙ ВРЕМЕНИ.

Основные источники расточителей времени:

Расточитель времени – собрания.

Многие собрания могут быть неэффективными, долгими и лишь поводом для беседы. Они отнимают время у сотрудников, которое можно было бы использовать для более важных задач. Подготовка к собранию также занимает много времени у работников, зачастую вместо того, чтобы работать, они днями занимаются созданием презентации и отчетов об проделанной работе.

Примеры:

Facebook внедрил практику, которую назвал "Часы продуктивности". В течение определенных часов в день сотрудники могут отключить уведомления, заблокировать доступ к социальным сетям и другим отвлекающим факторам. Эта инициатива позволила сотрудникам более фокусироваться на задачах, увеличив производительность и качество работы.

Амазон внедрил политику "без встреч в среду". В эти дни сотрудники могут избегать формальных встреч и совещаний, что позволяет им сконцентрироваться на задачах и уменьшить отвлечения. Такая практика помогает сотрудникам более продуктивно использовать свое время.



Расточитель времени – Постоянные перерывы и отвлечения.

Частые переключения между задачами, постоянные уведомления и отвлечения могут сильно разбить рабочий процесс и снизить концентрацию.

Пример:

Microsoft активно использует методику "помидора", которая предполагает работу над задачами в интервалах времени с последующими короткими перерывами. Это способствует поддержанию концентрации и уменьшению постоянных отвлечений. Об этой технике мы подробнее поговорим позже в идее №12.

Расточитель времени – Неопределенные приоритеты.

Если сотрудники не знают, какие задачи имеют наивысший приоритет, они могут тратить время на несущественные задания, забывая о более важных.

Пример:

Airbnb активно использует инструменты для управления задачами и приоритетами, такие как Asana и Trello. Сотрудники могут ясно видеть, какие задачи имеют наивысший приоритет, и какие сроки у них есть для выполнения. Это помогает избежать путаницы и сосредоточиться на важных заданиях.

Расточитель времени – Отсутствие планирования и управления временем.

Неконтролируемое распределение рабочего времени может привести к беспорядку и неэффективности.

Пример:

Apple придерживается метода "Единственной важной задачи" (Single Most Important Thing, S.M.A.R.T.). Каждый день сотрудники выбирают одну задачу, которую они считают наиболее важной, и концентрируются на ее выполнении. Этот подход помогает им эффективно управлять временем и достигать результатов.

Расточитель времени – Сложные рабочие процессы.

Ненадежные системы и процессы могут замедлить выполнение задач и увеличить затраты времени.

Не секрет, что многие руководители делают так, чтобы было удобно прежде всего одному типу пользователей – финансовым. Экономистам, бухгалтерам, контролерам. Но тогда, когда это из-за отчетов, процедур у Вас страдает тот, кто за это платит – это неправильно. Если страдает тот, кто должен купить, доставить, сделать сервис или продать – вы никогда не получите по-настоящему лояльного покупателя, ни внутри компании, ни вне ее.

Например:

Потребуйте, чтобы вместо обычных 45 минут, выполнили настройку станка за 5 минут. Вам скажут, что нет ни одного шанса, перенастроить станок за 5 минут". На самом деле это не так. И компания Toyota это успешно реализует. Toyota применяет методологию Lean, которая направлена на устранение избыточных и неэффективных шагов в рабочих процессах. Компания активно применяет инструменты, такие как Kaizen (постоянное улучшение), чтобы упростить и оптимизировать процессы производства. Результатом стала высокая эффективность и качество продукции.

Попробуйте, по примеру Г. Форда, платить наладчикам зарплату только за часы, когда они отдыхают во время работы. Уверю- скорость переналадки и устранения поломок оборудования вырастет в разы.

Анекдот:

Встречаются два директора, один с российского, другой с японского предприятий. Предприятия изготавливают совершенно одинаковую продукцию и в одинаковых количествах. Директор российского завода спрашивает:

– Сколько людей у тебя работает?

– Девять. А у тебя?

– У нашего вообще-то двести, но он говорит японцу гордо: – У нас десять!

На следующий день они встречаются, японец выглядит уставшим и не выспавшимся, и говорит:

– Слушай, я всю ночь думал и никак не могу понять: что у тебя этот десятый работник в полную смену делает?

Расточитель времени – Неэффективные коммуникации.

Подумайте о том, как сделать так, чтобы коммуникации в компании были тем, которые помогут сократить время, ведь не стоит тратить время на сочинение письма или распоряжения, если достаточно просто позвонить.

Пример:

Procter & Gamble специально создали внутренний портал для сотрудников, где они могут легко найти необходимую информацию, общаться и делиться знаниями. Этот портал способствует более эффективной коммуникации и совместной работе.

Расточитель времени – Нерешительность.

Часто руководитель боится поступить неправильно. Как быть тогда, когда решение необходимо принять? Есть такой метод – «Посоветуйся с часами». Этот метод изобрел венчурный инвестор Патрик МакГиннис.

“Для выбора между всякими повседневными мелочами я использую метод «Посоветуйся с часами». Я сокращаю список вариантов до двух. Затем назначаю каждому варианту по одной стороне моих часов – правую или левую. Смотрю, на какой половине циферблата находится секундная стрелка в этот момент.

Решение принято. Это звучит глупо, но, если попробуете этот метод, ты мне ещё спасибо скажешь. Очень сильно экономит время”.

Есть другой вариант, не откладывая в долгий ящик, подойти к вышестоящему руководителю, обрисовать ситуацию, предложить 2-3 решения и попросить помочь принять правильное решение.

Пример:

Амазон известен своим принципом “двухпроцентного решения”. В соответствии с этим принципом, если руководитель не может принять решение в течение небольшого времени (например, 10-15 минут), то он/она обязан передать его для принятия решения вышестоящему по иерархии. Это помогает избежать долгих затянутых обсуждений и способствует более быстрому движению проектов.

Расточитель времени – социальные сети и сайты.

Очень много работников вместо того, чтобы работать занимаются только тем, что просматривают всевозможные сайты и публикации. Как это ограничивать – есть 2 пути: сделать блокировки группы сайтов, для того чтобы работники не могли туда заходить. Второй путь – отслеживать на сервере активность работника на сайтах, затем удерживать стоимость впустую потраченного времени работника с его бонусов, или доплат.

Пример:

В Daimler AG была внедрена система мониторинга активности сотрудников. Она отслеживала время, проведенное на определенных сайтах, и предостерегала сотрудников о превышении лимитов. Это стимулировало более ответственное использование интернета на рабочем месте.

Расточитель времени – использование и писание бумаг в офисе.

Живя в 21 веке глупо писать на бумаге, передавать ее на согласование, исправление. Не тратьте впустую время, есть куча бесплатных программ, которые в автоматическом виде будут отражать всю динамику, анализы, прогнозы. Там, где есть возможность – переводите все в цифру. Это обойдется намного дешевле. Подумайте, если ваш сотрудник тратит на составление бумажных отчетов хотя бы 2 часа в неделю, умножьте цифру на общее число работников, приплюсуйте время ознакомления с бумагами всех руководителей, затем исправления и корректировки, затем умножьте эти потери на год – и вы самим увидите экономию, то любая платная программа будет просто эффективнее и будет меньше стоить.

“Работа растягивается до той степени, насколько она доступна.” Закон Паркинсона

Это означает, что время, выделенное на выполнение задачи, часто заполняется чем-то еще, не зависимо от сложности самой задачи. В результате, если у вас нет четкого плана и контроля над временем, задачи могут занимать у сотрудников гораздо больше времени, чем это действительно им необходимо.

Проведите у себя мозговой штурм по теме – что сотрудники считают главными источниками потери своего времени. Подумайте над инструментами его сокращения. Вы один никогда не сможете оценить основные источники потерь, не зная о том, что на самом деле ими является. У вас есть только представление о факте, но поверьте, что мнение одного или двух человек – это только предположение. Правду знают те, кто работает в компании.

Рекомендации Томаша Навратила, эксперта по управлению:

“Топ-5 главных причин неоправданной потери рабочего времени это:

– поздний приход на работу и ранний уход.

– перекуры. Я бы вообще не разрешал курить на предприятии. Запрещено же государством! Зачем оставили курилки? Перекур вас расслабляет, а вы должны работать...

– слабая внутренняя логистика. Когда вы идете за инструментом, что-то ищете – теряете время и расслабляетесь.

– ожидание принятия решений: это огромная потеря времени.

– крайне тяжелые бюрократические процессы согласования чего-либо. Уверяю вас, что все согласовать можно не за 6, а за два часа".

Нет ничего сложного в том, чтобы начать заниматься этим у себя. Сразу вы можете отключать доступ на все не нужные сайты, с компьютеров, поработать над неэффективными коммуникациями.

ИДЕЯ № 11. ДУМАЙТЕ И ПЛАНИРУЙТЕ НА БУМАГЕ.

Слово – "бумага" тут используется иносказательно, вы можете это делать в календарях, программах, везде, с чем вы работаете.

Почему необходимо планировать?

Если у вас стоит точка X для того, чтобы отдых был полноценным, и Вы хотите поехать отдыхать, или посетить парк – ставьте шкалу обратного отсчета. Что ВЫ должны успеть "ДО", а что "После". Мероприятия, которые будут мешать, просто уберите или перенесите. Это Ваша жизнь.

Анекдот:

В футбольной команде сменился капитан и команда стала подряд все матчи выигрывать. Бывший капитан думает, в чем же дело? Игроки ведь те же самые. Позвонил новому капитану и попросит объяснить, в чем успех.

Новый объясняет:

– Да, это очень просто. У тебя раньше перед матчем судья просил монетку, чтобы жребий бросать?

– Просил.

– Ты, что ему давал?

– Ну, не знаю, гривенник.

– А я сто баксов.

Но поверьте, вначале это будет казаться будет не удобным, не нужным. Вы будете считать, что сами успешно справляетесь, не включая ни точки начала, ни точки конца. Не льстите, вы опять вернетесь с точки, которой начинали...

На самом деле всегда и везде успевает человек, который не спешит! Он просто планирует сам и имеет или в голове (что редкость), или на бумаге план, что и когда надо сделать.

Все что не в плане должно быть оценено с точки зрения -а насколько это мероприятие для меня важно именно сейчас. Если не важно – перенести.

Например:

Ничего страшного, если к Вам обратился руководитель со срочной работой. Вы спокойно, уверенно, поставьте своего руководителя в известность, что у вас уже на сегодня есть срочные и первоочередные работы. Вы его предупреждаете, что вы сейчас занимаетесь этой работой, которую должны закончить к ... Если Вы вдруг должны срочно заняться другим, то работа не будет окончена в срок и далее будет перенесена.

Руководитель пусть сам примет решение, будет ли он делать сам, перепоручит ее другому, или избавит Вас от другой срочной работы.

Не стоит убиваться или убивать работников работой по 14 часов. Это ваша жизнь и она у вас одна.

Вам в помощь "МАТРИЦА Эйзенхауэра". Решения, которые мы хотим принять, необходимо разложить на 4 папки –

А) Срочные и Важные (делаю сам);

В) Важные, но не срочные (делаю при первой возможности);

С) Срочные и не важные (делегирую);

Д) Не срочные и не важные (перепоручаю или откладываю).



На листе сделайте матрицу и распишите свои дела
Важные и срочные на неделю/ месяц/квартал/год

Важные и не срочные

Срочные и не важные

Не важные и не срочные

Сделай список постоянным на каждую неделю.

Установите срок принятия решения, поиск альтернатив – вечен. Сделайте разбивку по
основным следствиям данного решения

– какие создаст неудобства

– что это решение изменит в худшую сторону

– на какие затраты они повлияет

– почему именно сейчас

– как они приблизит меня к моему результату

**ПРИНЯВ РЕШЕНИЕ – ПЕРЕСПИТЕ С НИМ. УТРОМ -ДАДИТЕ СЕБЕ ОТВЕТ. Оче-
видный ответ – не всегда правильный.**

Исследование:

В исследовании, проведенном в 2007 году, исследователи разделили студентов Гарварда на две группы. Одна группа студентов была попросила написать подробный план достижения своих целей, а другая группа студентов не была дана никаких конкретных инструкций.

Через шесть месяцев исследователи обнаружили, что студенты, которые написали план достижения своих целей, были более успешными в достижении своих целей, чем студенты, которые не написали плана. Студенты, которые написали план, были более склонны достигать своих целей, чем студенты, которые не написали план, на 78%.

Исследователи предположили, что есть несколько причин, по которым планирование достижения целей на бумаге может быть полезным. Во-первых, планирование требует от людей четко сформулировать свои цели и задачи. Это может помочь людям сосредоточиться на своих целях и быть более мотивированными для их достижения.

Во-вторых, планирование требует от людей определить шаги, необходимые для достижения их целей. Это может помочь людям избежать ошибок и упущений, и повысить вероятность успеха.

В-третьих, планирование может помочь людям отслеживать свой прогресс и вносить необходимые коррективы по мере необходимости. Это может помочь людям оставаться на пути к достижению своих целей

Итак, эти исследования показывают, что мышление и планирование на бумаге имеют ряд преимуществ перед мышлением и планированием в уме.

1. Улучшенная концентрация и внимание.

Когда мы пишем что-то на бумаге, это требует от нас большей концентрации и внимания, чем просто обдумывание этого в уме. Это связано с тем, что нам нужно синхронизировать свои мысли и движения, чтобы записать их. Это может помочь нам лучше сосредоточиться на наших задачах и избежать отвлекающих факторов.

2. Более глубокое понимание и осмысление.

Когда мы пишем что-то на бумаге, это заставляет нас более глубоко думать о том, что мы пишем. Это связано с тем, что нам нужно структурировать наши мысли и идеи в логичный порядок. Это может помочь нам лучше понять сложные концепции и принимать более обоснованные решения.

3. Более эффективное планирование задач.

Когда мы пишем план действий на бумаге, это помогает нам более эффективно достигать наших целей. Это связано с тем, что нам нужно четко сформулировать свои цели и задачи, а также определить шаги, необходимые для их достижения. Это может помочь нам избежать ошибок и упущений, а также повысить вероятность успеха.

4. Эффективное отслеживание выполнения задач.

На бумаге, пока вы пишете, выстраиваются логика и последовательность шагов, вы можете поставить строки и продумать каждый шаг, оценивая его со всех сторон.

5. Уменьшение стресса и беспокойства.

Когда мы пишем о своих мыслях и чувствах, это может помочь нам уменьшить стресс и беспокойство. Это связано с тем, что процесс письма может помочь нам выразить себя и разобраться в своих эмоциях. Это может привести к более здоровому и продуктивному мышлению.

Конечно, не все люди одинаково хорошо думают и планируют на бумаге. Некоторые люди предпочитают мыслить и планировать в уме, и это может быть также эффективно. Однако исследования показывают, что мышление и планирование на бумаге имеют ряд преимуществ, которые могут быть полезны для многих людей.

Поэтому заставляйте сотрудников планировать все только на “бумаге”! Вы можете использовать доступные программы календарей, планировщиков, CRM, и прочие. Хотя большинство руководителей использует это не для того, чтобы делать покупателей лояльными и счастливыми от сотрудничества с вашей компаний, а для контроля работы менеджеров. А этот

подход сразу вызывает саботирование менеджеров и желания делиться с вами своими планами на бумаге.

Как это вам поможет в увеличении продаж?

“Студенты, которые написали план, были более склонны достигать своих целей, чем студенты, которые не написали план, на 78%”.

Пусть Ваши сотрудники напишут свои цели и рядом ожидаемый результат от увеличения личных продаж в 3 раза. Срок поставьте вместе с работником и станьте для него гарантом того, что в результате достижения плана работник получит все, о чем вы сегодня договоритесь.

ИДЕЯ № 12. ПОВЫШАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.

Метод помидора – простая техника тайм-менеджмента, которая помогает работать эффективнее и быстрее приступать к выполнению задач. Некоторые называют ее методом помидоро, так как придумал технику итальянец Франческо Чирилло, а по-итальянски этот красный круглый овощ называется pomodoro.

Главная цель метода “помидоро” – помочь сконцентрироваться на наиболее приоритетном в данный момент деле.

Метод помогает меньше тратить время и быстрее выполнять поставленные задачи.

Исследования:

Факты о мозге, которые подтверждают эффективность метода:

– *Ритуалы помогают выработать условные рефлексy. Когда вы готовы работать, то заводите таймер. И так изо дня в день. Мозг привыкает, и теперь, когда вы заводите таймер, вы автоматом готовы работать, а значит, быстро входите в продуктивное состояние. Кроме того, понятные ритуалы помогают мозгу адаптироваться к контексту и чувствовать себя в своей тарелке, даже когда все идет кувырком и случается нечто непредвиденное.*

– *Организм привыкает к определенным ритмам. А значит, быстрее включается в работу после очередного перерыва.*

– *Мозг может работать в полную силу определенное время, потом эффективность резко снижается. Метод помогает не забывать про отдых и регулярно отключаться от работы.*

– *Объем рабочей памяти ограничен, поэтому мозг не может решать две задачи параллельно, ему приходится переключаться. И чем чаще он это делает, тем быстрее устает. Метод помогает сконцентрироваться на одной задаче в течение определенного промежутка времени.*

– *Во время перерыва мозг продолжает работать над задачей, обнаруживает новые связи в фоновом режиме. Именно поэтому вдохновение часто посещает нас в душе или на прогулке. Метод обеспечивает мозг такими регулярными перерывами, что помогает лучше справляться с работой.*

Как внедрить метод:

Перед тем как приступить к практике, подготовьте три вещи:

- список задач на 1-2 недели, рядом указываете оценку в количестве помидоров);
- список дел на день;
- лист результатов, в него записываются метрики, которые вы решили измерять



Когда все готово, запускаем таймер на телефоне, часах, календаре, и начинаем применять метод “pomodoro”.

Выберите наиболее приоритетное дело из списка дел на сегодня.

Заведите таймер на 25 минут.

Полностью сосредоточьтесь на выбранной задаче.

После того, как прозвенит таймер, поставьте крестик в списке дел напротив нужной строки (если дело завершено, вычеркните его).

Идите отдыхать примерно на 5 минут (отдыхать лучше без таймера).

Повторите шаги с 1 по 5 еще 4 раза, потом устройте перерыв на 20-30 минут.

В конце дня заполните лист результатов (посчитайте количество съеденных помидоров, количество помех или другие метрики), а также составьте новый список дел на сегодня.

Важное замечание по поводу перерывов. Во время отдыха лучше как можно меньше нагружать мозг новой информацией. Не рекомендуется читать новости или отвечать в мессенджерах. Лучше всего полежать с закрытыми глазами или, как минимум, встать из-за стола и пройтись.

Анекдот:

Директор большого завода говорит своему заместителю:

– Поздравляю, вы делаете невероятные успехи в производительности. Всего какой-то год назад вы поступили к нам простым разнорабочим, через 2 месяца вы стали бригадиром, через месяц табельщиком, через 3 месяца сменным мастером, затем инженером, через месяц

уже были заместителем начальника цеха, а еще через 2 месяца добрались и до начальника цеха, а теперь вы мой первый заместитель. – Что вы на это скажете?

– Спасибо, папа!

Внедряйте этот метод сами, добивайтесь, чтобы сотрудники также придерживались этого метода!

Исследование:

Исследование 2011 года, проведенное в Университете Болоньи, Италия, и опубликованное в журнале «Applied Psychology: An International Review», показало, что:

– Студенты, которые использовали метод Помидора, были более продуктивны на 30%, чем студенты, которые не использовали.

– Студенты, которые использовали метод Помидора, были более склонны выполнять свои задачи в срок на 25%, чем студенты, которые не использовали.

– Студенты, которые использовали метод Помидора, были более склонны выполнять свои задачи с высоким качеством на 20%, чем студенты, которые не использовали.

В 2013 года группа исследователей из Университета Западной Онтарио в Канаде опубликовали в журнале «Computers in Human Behavior» свои наблюдения:

– Сотрудники, которые использовали метод Помидора, были более продуктивны на 25%, чем сотрудники, которые не использовали.

– Сотрудники, которые использовали метод Помидора, были более склонны выполнять свои задачи в срок на 20%, чем сотрудники, которые не использовали.

– Сотрудники, которые использовали метод Помидора, были более склонны выполнять свои задачи с высоким качеством на 15%, чем сотрудники, которые не использовали.

Этот метод очень успешно использует компания Microsoft. В том числе благодаря и этому, она добилась таких успехов. Что проще того, как сделать это культурой работы в Вашей компании? Как это повлияет на результат продаж? Просто – вы тем же количеством сотрудников, за тоже самое время обслужите большее количество покупателей!

ИДЕЯ № 13. ВЫБИРАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ.

DISC называют номером один среди инструментов оценки персонала, ее используют более ведущих 80% компаний из списка Fortune Global.

Эту модель создал Уильям Моултон Марстон в 1928 году.

В IBM и DaimlerChrysler модель применяют при подборе сотрудников и формировании команд. Психологи исходят из того, что существует два типа людей: экстраверты, которым важно находиться в центре внимания, и интроверты, для которых важна рефлексия.

Кроме того, людей можно разделить по приоритетам.

Четыре комбинации, описывающие типы личности по DISC:

Dominance (D), в переводе с английского – Господствующий.

Это экстраверты, прирожденные лидеры, они прямолинейные и инициативные. Быстро принимают решения, нацелены на результат и прогресс. Это "моторы" компании, стирающие всех вестя за собой.

Этот тип личности сконцентрирован полностью на достижении результата. Цена достижения для него не имеет значения. Для подходит работа в продажах, где необходим прорыв, а также как руководителя компании или звена в том случае, когда необходим прорыв. Его, как спортсмена, нужно использовать там, где нужен результат. Но они готовы работать только при достаточном вознаграждении. Для него главное осознание того, что он круче, чем остальные.

Достоинства типа: высокий уровень внутренней мотивации, они энергичны и ориентированы на результат.

Недостатки типа: люди вокруг него могут быстро перегорать, они часто и легко создают конфликты, нетерпеливы в достижении своей цели к другим сотрудникам. Они к людям относятся как к ресурсу, которые можно легко поменять.

Говорят четко, уверенно, часто используют слова – давай, не теряем время, делаем, результат, победа, самый лучший, самый новый и т.п. Любят говорить с малой дистанции прямо глядя в глаза, резкие, короткие жесты, любят эффекты. Очень любят говорить о своих достижениях и победах.

Уильям Моултон Марстон характеризовал поведение таких людей, как активность во враждебной окружающей среде.

Inducement (I), в переводе с английского – Побуждающий.

Это также экстраверты, это лидер в коммуникациях, правильнее определить их тип личности можно как Коммуникатор, т.е. личность, ориентированная на коммуникации и генерирование новых идей.

Этот тип личности концентрируется на создании новых решений, новых продуктов, новых подходов во взаимоотношениях с покупателями. Это очень оптимистичные, талантливые и жизнерадостные люди, которые легко завоевывают расположение окружающих. У них очень сильно развито воображение и креативные подходы для даже обыденных вещей. Для них подходит место в продажах, сложных стратегических закупках, маркетинге, т.е. в тех местах, где есть возможность творить и создавать.

Достоинства типа: способность создавать позитивную атмосферу вокруг себя, находить новые контакты, генерировать новые креативные решения и подходы к обслуживанию, терпимы, толерантны к окружающим, активны. Это больше гуманитарии, чем странники физики, математики, логики.

Недостаток типа: не склонен к длительному обдумыванию, некоторые не доводят до конца свои проекты, т.к. часто организация не успевает за ними, а делать все в одиночку при-

водит к эмоциональному выгоранию. Это бегуны на короткие дистанции, как быстро загораются идеями, так и в последствии быстро к ним теряют интерес.

Говорит спокойно, дружелюбно, без напора свойственного детонаторам. Часто использует слова – я чувствую, превосходно, убедительно, признателен и т.п. в разговоре много улыбаются и свободно жестикулируют. В разговорах больше любит рассуждать о людях и о себе.

Уильям Моултон Марстон характеризовал поведение таких людей, как активность в благоприятной окружающей среде.

Steadiness (S), в переводе с английского – Устойчивость.

Это интроверты, такой тип личности можно описать как "Интегратор", т.е. личность, ориентированная на выполнение инструкций, распоряжений, для них необходима предсказуемость, и понятные повторяющиеся действия.

Для них лучше работать в производстве, в логистике, бухгалтерии, т.е. в повторяющихся одних и те же процессы подразделениях. Такие люди внимательно относятся к другим, спокойны, выше всего ценят стабильность и надежность. Для них лучшие роли руководителей – в предприятиях, где есть конвейерное производство на потоке, и повторяющаяся технологическая цепочка процессов. Из них также получаются прекрасные инспекторы качества. Они создают вокруг себя стабильные коллективы, с которыми работают потом много лет.

Преимущества типа: способен устанавливать и отношения, аккуратно и системно выполнять повторяющиеся действия, создавать препятствия другим.

Недостатки типа: болезненно относится к переменам, изменениям, выходом из привычного круга, они боятся и стараются избегать их.

Говорит, стараясь находиться отдалено, на комфортной для него дистанции. Говорит не спеша, медленно, стараясь делать паузы, чтобы собеседник лучше его понимал. Часто употребляет слова – помощь, гарантии, не надо спешить, надо еще подумать, надо еще все оценить и т.п. В разговорах чаще стараются говорить о процессах, о процедурах, о различных факторах.

Уильям Моултон Марстон характеризовал поведение таких людей, как пассивностью в благоприятной окружающей среде.

Compliance (C), в переводе с английского – Уступчивость.

Это интроверты, такой тип личности можно описать как Администратор или Системщик, т.е. личность, которая больше ориентирована к системному подходу в работе, правилам и процедурам, поиску взаимосвязей, логике и контролю за созданием и соблюдением правил.

Они осторожны и во всем придерживаются правил и инструкций. Для них удобнее и спокойнее работать с финансовым контролем, бухгалтерии. Использовать его в отделе продаж бессмысленно, он как аналитик будет доказывать почему невозможно продать, чем искать варианты как продать.

Достоинства типа: педантичность, исполнительность, способность своим мышлением и системным подходом находить и выявлять слабые места, и их источники и причины. Для них важно чтобы все делалось правильно, как прописано в инструкции, и в той последовательности, которая установлена правилами.

Недостаток типа: тяжело идут на контакт, стараются ни с кем не сближаться, дистанцируются от коллег, редко соглашаются с чужими мыслями и идеями, пассивны. Они боятся совершать ошибки и брать на себя ответственность, им нужны обязательно инструкции, чтобы почувствовать себя защищенным.

Говорят, часто с большой дистанции, не приближаясь, демонстрируя закрытые позы. Говорят спокойно, вдумчиво, не повышая голоса практически в одних и тех же интонациях. Часто употребляют слова – факты, анализ, показатели, рискованный, не надежный. В разговорах чаще стараются говорить фактах, законах, доказательствах, о различных анализах, оценках событий.

Уильям Моултон Марстон характеризовал поведение таких людей, как пассивность во враждебной окружающей среде.

Поэтому прежде, чем планировать увеличение продаж – сделайте тестирование сотрудников по данной методике.

Понятно, что картина у большинства будет смешанной, но какие-то черты в личности будут преобладать. И исходя предрасположенность личности к выполнению работы, вы сможете выявить и расставить научным способом всех по правильным местам для работы.

Анекдот:

– Ты телепортируешься в Рим, в 44 год до н.э., в своей обычной одежде. Тебя приводят к Цезарю, который верит, что ты прибыл из будущего, и спрашивает у тебя

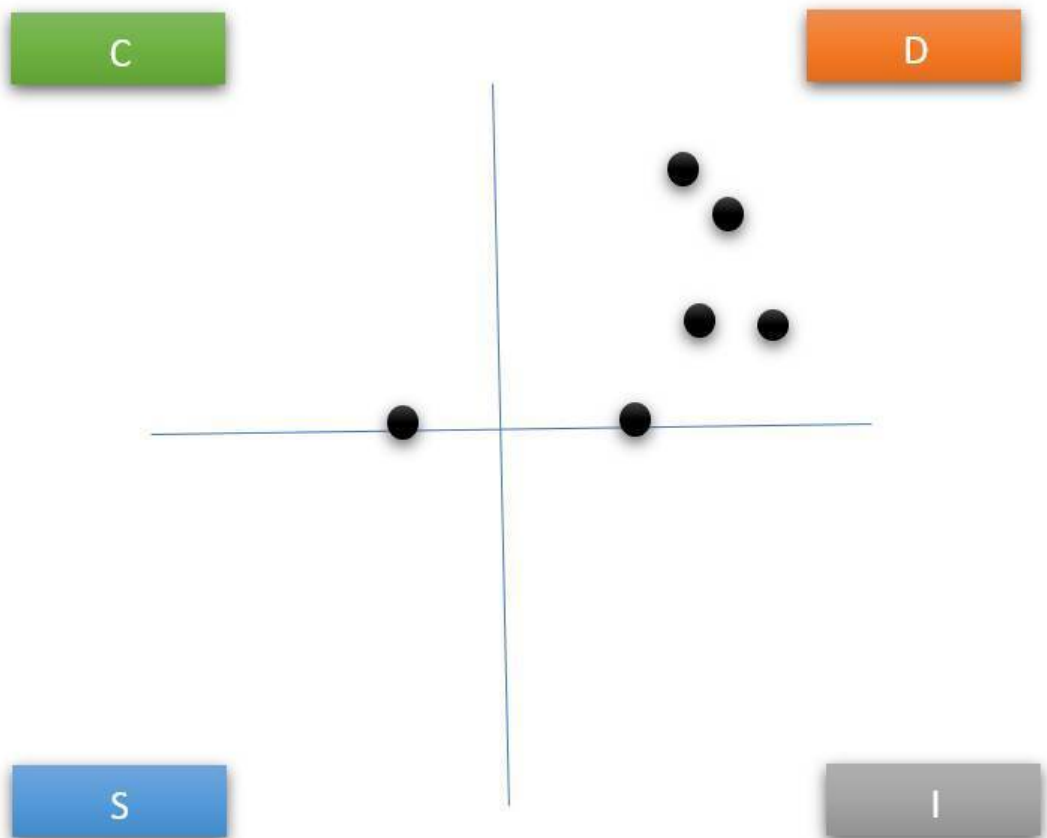
– как я умру?

Что ты ответишь?

– Окружённый друзьями.

Есть всегда основной и поддерживающий человека факторы, мы в чем -то Достигатор, в чем-то, администратор, в чем-то коммуникатор и в чем-то системщик. Важно осознавать, насколько одно перевешивает другое.

Постройте свои карты по каждому работнику из отдела продаж. Если много Достигаторов, то каждый будет тянуть "одею" на себя. В результате вашей задачей будет необходимость еженедельно, а то и чаще, находить компромиссные варианты как мирить всех друг с другом.



Но всегда помните при выборе сотрудников о подходе к личностным качествам каждого. Билл Кемпбелл, известный как коуч на триллион долларов, искал в людях пять качеств:

1. качество – человек должен быть умен, не обязательно в академическом плане, а больше с точки зрения его способности быстро входить в курс дела в любой области и устанавливать связи. Билл называл это способностью проводить «неочевидные аналогии».

2. качество – человек также должен уметь усердно работать

3. качество – человек должен обладать высокой порядочностью.

4. качество – человек должен обладать свойством, которое трудно точно описать: стойкостью. Способностью подняться после падения, найти в себе достаточно страсти и настойчивости, чтобы попробовать снова.

5. качество- человек должен обладать храбростью: готовность пойти на риск и готовность отстаивать то, что правильно для команды, даже если это неоднозначно для себя.

Почему это так важно, потому что нужный для вас человек может работать в другом отделе, подразделении. Там он никак не может проявить себя и часто является невостребованным в своих талантах и подходах. Хотите прорыва – ищите тех, кто вам может в этом помочь из числа действующих сотрудников. Если нет – избавляйтесь от ненужных игроков.

Пример:

В середине 20 века, когда Xerox только начала свою деятельность, они столкнулись с ожесточенной конкуренцией на рынке офисных копировальных аппаратов. Чтобы выделиться, компания разработала амбициозную стратегию продаж, которая стала известной как "Xerox Girls" или "Девушки Xerox."

Компания стала нанимать молодых и привлекательных женщин, которых они обучили продукту и методам продаж. Эти девушки отправлялись по компаниям, представлялись секретарям и рассказывали о преимуществах Xerox-копировальных аппаратов. Они были дружелюбны, профессиональны и знали имена секретарей, оставляли им небольшие сувениры от компании, что создавало персональную связь.

Этот метод продаж оказался чрезвычайно успешным для Xerox. Они смогли установить близкие отношения с ключевыми контактами в компаниях. Таким образом, компания Xerox добилась прорыва на рынке офисных копировальных аппаратов и стала одним из лидеров в этой отрасли.

Безусловно только вы решаете, кто будет представлять Вашу компанию у покупателя. Но поверьте, больше шансов достигать у тех, кто имеет высокие показатели как Достигатор.

Исследование:

Исследование 2017 года, проведенное группой исследователей из Университета Пенсильвании (США) показало, что компании, которые правильно подбирали персонал, имели на 25% более высокую прибыль, чем компании, которые этого не делали. Для этого исследователи проанализировали данные о 16 000 компаний.

В 2018 году было проведено группой исследователей из Университета Чикаго (США), которые проанализировали данные о 10 000 компаний. Они обнаружили, что компании, которые правильно подбирали персонал, имели на 30% более низкую текучесть кадров, чем компании, которые этого не делали.

Теперь вопрос к вам – для увеличения прорыва продаж сделайте внутреннее анкетирование персонала. Находите среди сотрудников Достигаторов и ставьте перед ними амбициозные цели!

ИДЕЯ № 14. ТРЕНИРУЙТЕ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ.

Компетенция – это комплекс из знаний и навыков. Для этого все работники и в сфере услуг, и производства, и логистики и прочие должны постоянно работать и расти в профессиональном плане.

Компетенции бывают 3 основных видов

Технические компетенции.

Знание и умения, специфические знания и навыки для конкретной работы или отрасли.

Коммуникационные компетенции.

Личные качества и навык взаимодействия с другими людьми по решению проблемы, сотрудничества и умение быстро адаптироваться к ситуации.

Анекдот:

Заместитель подходит и говорит своему шефу:

– Шеф, я придумал, как наша компания может сразу сэкономить немалую сумму!

Шеф:

– Федя!!! Ты что, уже увольняешься?!

Личные компетенции

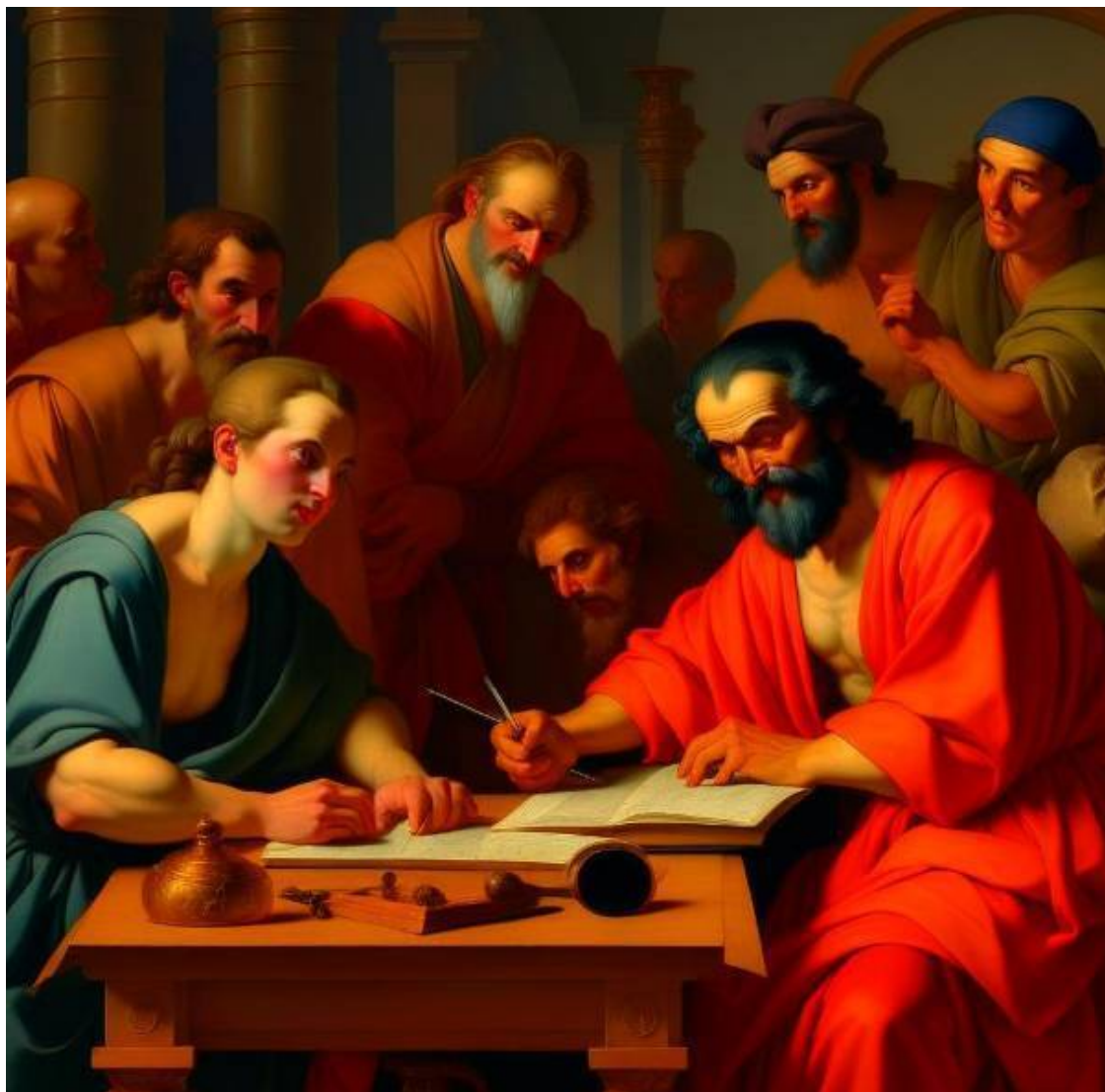
Интеллект, мотивация, самодисциплина, управление временем и другие навыки, способствующие эффективности и успешности работника.

Выявляя слабые места работника начните его обучения тому, что не хватает. Но, только одно, но большое "НО"! Обучение – это не разовое усилие. Все люди после обучения склонны быстро забывать то, чему их учили на курсах. Для закрепления необходимо, не только повторение пройденного, но и возможность их применять. Чем больше обучаются, тем больше впитывают знания и находят для себя новое. Обучение нельзя проводить лишь один раз в раз в год. Оно должно быть постоянным.

Пример:

Одна из форм обучения, которая часто дает самые лучшие результаты – это занятия в небольших группах внутри организации. Тут сам руководитель может взять на себя роль тренера и в течение 15-30 минут поработать над тем, как себя вести, что, как и в какой последовательности делать.

Помните также, что призыв обучать – это не словесное напоминание. Обучение должно быть частью культуры, и включать такие вещи как наставничество, позитивную похвалу за достижения, наблюдение за обучаемым. Например, в коучинге одним из самых интересных инструментов является подход к критике – прежде, чем критиковать найдите трижды за что похвалить.



Определяем: какое обучение требуется?

Для этого менеджеры должны регулярно выявлять слабые места сотрудников. Можно с ними провести работу с целью установления- вопросы, которые у них накопились, понять, насколько влияет человеческий фактор и недостатки в системе. Проговорить какие навыки будут необходимы, и какие работники хотели бы приобрести или улучшить.

Для себя вы можете составить перечень из подобных вопросов:

Компания, отдел – эффективность организационные правил и процедур.

Продукты – какие есть, и какие необходимы

Услуги, которые предоставляем – что плохо, что хорошо, чего не хватает.

Взаимодействие с покупателями – какие эмоциональные или коммуникационные проблемы существуют.

И т.п.

Собрав перечень – можно проводить обучение. Для эффективной работы с покупателями, чтобы покупатели чувствовал себя желанными покупателями, необходимо чтобы их обслуживали образованные и компетентные продавцы. Для этого создайте фокус группы внутри, чтобы тестировать и учить каждого работника.

Исследование:

В 2019 году группой исследователей из Университета Карнеги-Меллона в США были проанализированы данные о 12 000 компаний. Они обнаружили, что компании, которые инве-

стировали в обучение и развитие сотрудников, имели на 20% более высокую прибыль, чем компании, которые этого не делали.

Тренировка компетенций сотрудников – это важный процесс, который может иметь большое влияние на успех любой организации. При инвестировании в обучение и развитие сотрудников вы можете создать команду высококвалифицированных и мотивированных сотрудников, которые помогут вам достичь ваших целей.

Многие скажут – нет денег. Это и верно, и не верно. У вас есть выдающиеся в чем-то сотрудники. Попросите их обучить или поделиться с коллегами своими успешными навыками, приемами, подходами. Простимулируйте их дополнительным бонусом от новых поступлений в результате использования этих навыков остальными сотрудниками.

ИДЕЯ № 15. ПОСТОЯННО СОЗДАВАЙТЕ ВЫДАЮЩИХСЯ СОТРУДНИКОВ.

Успех любой компании в значительной степени зависит от качества её сотрудников. Однако, как выдающиеся работники могут попасть в вашу команду, и что делать, чтобы привлечь их? Давайте рассмотрим несколько ключевых аспектов этого процесса, используя примеры из истории успешных компаний и советы великих лидеров.

1. Собственное поведение работодателя.

Самый первый шаг в поиске выдающихся сотрудников – это взглянуть в зеркало и честно оценить себя как работодателя. Если ваша компания не предоставляет достойных условий для сотрудников, не поддерживает их рост и развитие, то даже потенциально выдающиеся кандидаты будут избегать вашей фирмы.

Анекдот:

– Говорят, наш директор задумал огромное сокращение штатов.

– Нас с тобой это не касается. Он просто поссорился с женой и решил, для начала примирения, вначале уволить всех ее родственников.

Как работодателю, вам необходимо создать обстановку, в которой талантливые люди будут стремиться работать.

Пример:

Google славится своими выдающимися сотрудниками и инновациями. Однако, одним из ключевых факторов его успеха было создание комфортных рабочих условий, где сотрудники могли реализовывать свой потенциал. Это позволило компании привлечь и удержать множество талантливых профессионалов.

2. Привлечение выдающихся сотрудников из конкурирующих компаний.

Если вы столкнулись с человеком, обладающим потрясающими навыками и способностями в другой компании, не упускайте его. Встретьтесь с ним и предложите ему возможность работать в вашей фирме. Это может быть сложно, но понимание того, что он был приглашен именно в вашу компанию, создаст у него впечатление о выдающемся качестве вашей команды.

Пример:

Илон Маск, основатель Tesla, несколько раз привлекал топ-специалистов из других автомобильных компаний. Он приглашал инженеров, которые были участниками успешных проектов в других фирмах, и предлагал им возможность работать над революционными проектами, такими как электромобили и космические полеты.

3. Лстите это.

Людам нравится, когда их приглашают и проявляют интерес. Даже если они не готовы сразу принять ваше предложение, вы создаете у них впечатление, что ваша компания привлекает только лучших специалистов. Лесть – может быть мощным инструментом мотивации.

Пример:

Общаясь с сотрудником и лстя его успехам, достижениям, личным качествам, его ценности для компании вы легко сможете добиться того, что работник будет готов взять на себя большие ответственности и приложить больше усилий для достижения важной для вас задачи.

4. Используйте действующих сотрудников.

Мотивированные и результативные сотрудники внутри вашей компании могут быть лучшими посредниками в поиске новых выдающихся кандидатов. Они обычно имеют широкие контакты и лучше всего знают, кто мог бы принести пользу вашей фирме. Не стесняйтесь использовать их советы и сети.

Пример:

LinkedIn – это пример того, как социальная сеть для профессионалов может помочь в поиске выдающихся сотрудников. Платформа позволяет сотрудникам делиться вакансиями и рекомендовать своих знакомых, что помогает компаниям привлекать качественных кандидатов.



В заключение, хочу подчеркнуть важность поиска выдающихся сотрудников для успеха вашей компании. Используйте методы, которые были успешными для великих лидеров и компаний, и всегда стремитесь к большим целям. Помните слова Стива Джобса: "Измените мир", и ваша компания также станет магнитом для выдающихся талантов.

Исследование:

Исследование 2022 года было проведено группой исследователей из Университета Пенсильвании о деятельности 15 000 компаний показало, что компании, которые инвестировали в развитие выдающихся сотрудников, имели на 25% более высокую прибыль, чем компании, которые этого не делали.

Программа создания выдающихся сотрудников компании позволит создать и снижение затрат компании, и улучшить удовлетворенность покупателей от обслуживания.

ИДЕЯ № 16. ИДЕАЛЬНОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО.

«Беспорядок на рабочем месте свидетельствует о беспорядке в голове».

Действительно, беспорядок на рабочем месте вызывает ощущение неорганизованности и непрофессионализма. Осмотритесь и выясните, что видят ваши покупатели. Нравится ли вам рабочая обстановка? Чисто ли и аккуратно все вокруг? Выглядит ли рабочее место тщательно организованным и высокопродуктивным?

Создание эффективных и комфортных рабочих мест для сотрудников и мест встреч с покупателями – важная задача для успешной компании. Рассмотрим основные требования к этим рабочим местам, включая расположение и внешний вид, с учетом того, что "беспорядок на рабочем месте свидетельствует о беспорядке в голове."

Анекдот:

- Здравствуйте. Я хотел бы поговорить с вашим шефом.
- Сожалею, но это невозможно, его нет.
- Как нет, я его минуту назад в окно видел!
- Он вас тоже!

Эргономика:

Рабочее место должно быть организовано с учетом эргономики. Сотрудники проводят много времени за рабочими столами, поэтому стулья, столы и мониторы должны обеспечивать правильное положение тела и удобство работы.

Исследование:

Исследование, проведенное университетом Корнелла, выявило, что правильное эргономическое оборудование может увеличить производительность сотрудников на 10% и более. В этом исследовании была проведена сравнительная оценка производительности сотрудников до и после внедрения эргономических рабочих мест. После внедрения улучшенного оборудования, сотрудники выполнили задания более эффективно, что привело к сокращению рабочего времени и повышению качества работы.

Пример:

Компания Microsoft внедрила эргономические клавиатуры и мыши для своих разработчиков и инженеров. Исследования показали, что после внедрения этой технологии производительность сотрудников увеличилась на 12%, а число ошибок сократилось на 18%.

Пространство:

Должно быть достаточно свободного пространства для перемещения и комфортной работы. Тесные рабочие места могут создавать дискомфорт и снижать производительность. Рабочие места и места встреч должны быть удобно расположены, чтобы сотрудники и покупатели могли легко добираться до них.

Пример:

Компания Google провела анализ эффективности своих офисов и заметила, что внедрение открытых рабочих пространств, способствующих коллаборации, привело к увеличению производительности сотрудников на 18%.

Исследование:

Исследование, проведенное Гарвардской бизнес-школой, показало, что хорошо организованные рабочие зоны сокращают время на решение задач на 22% что влияет на снижение обращений к врачам из-за стресса.

Освещение:

Естественное и искусственное освещение играют важную роль. Окна, которые позволяют внутреннему свету проникать в офис, способствуют хорошему настроению и эффективности.

Исследование:

Исследование, проведенное Университетом Стэнфорда, обнаружило, что сотрудники, работающие в помещениях с естественным освещением, совершают на 15% меньше ошибок и более эффективны в выполнении задач.

Пример:

Компания Philips Lighting представила данные о том, что замена устаревших ламп на LED-освещение в их офисе привела к сокращению числа ошибок в документации на 20 %.

Технологии:

Современные рабочие места должны быть оборудованы современной технологией, а также иметь хорошо организованные системы проводки для подключения компьютеров и другой техники. Сотрудник не должен терять время при обслуживании покупателей отвлекаясь на необходимость поиска дополнительных материалов, не возможности быстро распечатать бумаги и долго ждать подтверждения от необходимых действий третьих лиц.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.