Это было собрание трудового коллектива. Пока к нему готовились, волновались все - и топ-менеджеры, и простые труженики. Первые - "Получится ли донести?", вторые - "Скажут ли они, наконец, что-нибудь путное?". "Они" - это генеральный директор, ради речи которого все, собственно, и собрались. Сколько бы управляющие ни вели в массах разъяснительную работу, персонал жаждал услышать всё из первых уст, и желательно не то же самое, так как "не может быть, чтобы он не понимал, что нам нужно просто повысить зарплату".

Елена Маркушина 12.09.2007.

Речь, по мнению организаторов, удалась. Всё получилось. Ясность, с которой было сказано, что получки больше не будет, а будет только заработная (то есть заработанная) плата, поставила многие точки над "и". И пусть с первого раза полного понимания "для чего нам процессы, Качество и маркетинговое мышление" у сотрудников не случилось - ответ на сакраментальный вопрос "куда мы идем" прозвучал. Новые "умные" слова в устах генерального директора казались столь для него привычными, что создавалось впечатление, что он давно знал про всё про это, просто до поры до времени молчал, а вот теперь настал нужный момент и пожалуйста...

Генеральный сказал и о том, что перемены неизбежны, что обратной дороги нет, что речь идёт не о слепом следовании принципу "изменяйся или погибнешь", но об осознанной необходимости "хотя бы привести в соответствие практику работы требованиям сегодняшнего дня". Я наблюдала за ним и за лицами людей, многие из которых еще не знали, что завтра подадут заявление об уходе. Подадут сами, потому что не смогут принять новую реальность.

В тот момент, когда генеральный говорил о необходимости перехода к процессной компании, о формализации бизнес-процессов и "ответственности участников цепочки создания ценности для клиентов", я вдруг отчетливо поняла, что он не представляет всех последствий такого перехода и не осознает, с чем именно ему придется столкнуться...

Переход к процессной компании подрывает привычные, ставшие для компании фундаментальными основы её жизнедеятельности, но для многих лидеров это не очевидно.

В гулком коридоре еще не вернувшегося на бренную землю генерального директора я спросила: "Через сколько у нас должна появиться процессная модель, KPI и связанная с ними СОТ (система оплаты труда) менеджеров по продажам?". "СОТ нужно менять незамедлительно. Я думаю, через месяц мы должны презентовать менеджерам по продажам новую систему. Если она окажется не идеальной, то введем её как временную. Оставить то, что есть сейчас, нельзя ни в коем случае". "Со сколькими "кормильцами" вы готовы расстаться?" - спросила я. "Не понял...?", - растерялся генеральный. "Они (он говорил о ведущих менеджерах по продажам) сами давно просили исправить многие вещи в нашей работе. Зачем им уходить? Мы просто делаем изменения в продажах частью более фундаментальной, системной работы по преобразованиям предприятия в целом. Разве мы не сможем это донести?". "Всё так..., но".

Полгода спустя

В тот день в мой кабинет зашел последний из трёх ведущих продавцов получить подпись на обходном листе. Обычно я не обсуждаю ситуацию на этом этапе - процедура увольнения запущена, и вопрос, как говорится, исчерпан. Но в этот раз, поставив подпись, я подняла глаза на почти бывшего сотрудника и спросила: "Хотите я скажу вам, почему вы уходите?" "Вы думаете я этого не знаю?", - сказал он, улыбнувшись. "Знаете конечно, но Вы не уверены, что мы знаем. Терять, как говорится, тут нечего, если окажется, что я далека от истины, просто скажите мне об этом". "Любопытно! Забавно! Ну валяйте!" - улыбался менеджер, присаживаясь напротив.

Мой монолог со многими "не так ли", "а вы как думаете" и "разве нет" скоро сам собою перетек в диалог, но лишь потому, что на этот раз никто уже не говорил о целесообразности изменений, адекватности наших зарплат рыночным, правильности выбранной стратегии и т.п. Мы говорили ... о справедливости. Именно после этого разговора я решила написать эту статью. Принцип "можешь не писать - не пиши" своё отработал.

Превентивное убеждение (если так можно назвать разъяснительную работу в адрес директоров из серии "соломки подстелить") имеет очень низкую эффективность в данном случае. И не только потому, что наша деловая культура базируется на национальных поведенческих стереотипах, например "гром не грянет - мужик не перекрестится". Первое лицо предприятия должно обладать хорошо развитым правополушарным мышлением, в данном случае едва ли не противоположным от технарского, и уметь работать с категориями, которые нельзя потрогать руками. Именно работать с "политикой", "системой ценностей", "справедливостью" и т.д. Не стоит путать умение со склонностью к демагогии, которая встречается очень часто.

Как показывает мой опыт, разговор с генеральным на данную тему (будет ли он иметь конструктивные последствия или нет) должен состояться трижды:

-

Впервые до начала перемен и даже их планирования. В этот раз вас вряд ли выслушают до конца. Скорее всего сделают вид, что слушали, потому что "ниф... не понятно из того, что ты говоришь".

-

Второй раз после объявления программы перемен перед началом конкретных изменений в практике продаж. Тут уже есть шанс вызвать внутренний вопрос босса "может к этому стоит прислушаться".

-

В третий раз, когда менеджеры, "от которых я никак не ожидал", самые "замотивированные" и, как казалось, лояльные предприятию, начнут увольняться. Если еще точнее, то после увольнения первого из таковых. Директора остро, если не сказать "болезненно", относятся к уходу тех сотрудников, которые приносят предприятию живые деньги. Если бы первые лица столько времени, сколько они тратят на медитации на темы "а куда он пойдет", "уволится или не уволится", "стоит ли поговорить и если "да", то о чем", тратили бы на изучение глубинных причин сопротивления сотрудников, пользы было бы больше. В такой момент они более всего готовы не слушать, но слышать.

Трудности перевода

Перевод компании на новые рельсы не просто затрагивает её базовые ценности, дела куда серьезнее. И они вовсе не в том, сколько времени нужно, чтобы заменить старые убеждения новыми. В большинстве своем гендиректора хотят перейти в новую жизнь с лучшими сотрудниками. Им верится, что слабаки уйдут сами, а "звезды" увидят новые космические перспективы и не просто останутся, а начнут работать с новой силой. Как раз наоборот. Середнячки и аутсайдеры останутся и, трезво оценив это самый космос, попробуют найти себя в новых созвездиях. А вот звезды или заслуженные старожилы, с которыми

-

создавал с нуля...

-

столько вместе прошли!

-

брали такие вершины!

-

защищали компанию от попыток...

-

выражали лояльность и приверженность курсу...

-

самый близкий круг...

-

да если бы не они!

-

тут они состоялись, тут они стали...

и т.д., вот они-то и будут для директора-реформатора самой большой неожиданностью.

Часто генеральные просто не хотят видеть неизбежное, новая система отторгнет не старые ценности, а их носителей. Это просто показать на примере, в котором компания рассматривается как маленькая версия государства.

Лидеры предприятий в возрасте до 40-ка лет имеют огромное познавательное преимущество по отношению к своим более молодым "аналогам". Именно поколение нынешних сорокалетних в трезвом уме и твердой памяти наблюдало глобальный перевод советского государства на рыночные рельсы.

Вспомните, как повели себя те, кого до перестройки можно было назвать если не лучшими, то вполне "позитивно лояльным тружениками"? Те, кому были не по душе потрясения и кто располагал деньгами, уехали из страны. Те, кто не захотел уезжать, стали приспосабливаться. Середнячки и аутсайдеры вдруг стали демонстрировать не свойственную им прежде активность в аудиториях, НИИ, ларьках и кооперативах, НО НЕ У СВОИХ СТАНКОВ. Те, кто создавал ценности материальные, пополнял пресловутые "закрома Родины" (многие их тех), звезды пролетариата почувствовали себя обманутыми. "Я всю жизнь честно трудился на этом заводе и что я получил?!". Еще и сегодня можно встретить представителя старшего поколения , который продолжает вспоминать "как хорошо было раньше" и который видит в прошедших преобразованиях в стране только плохое. Такие люди так и остались в состоянии "устойчивого отрицания" и, если не сопротивляются переменам, то их позиция – позиция неприятия. И более того, они вынуждены так поступать из соображений самоуважения, последовательности и верности однажды принятым ценностям.

Какая связь!?

Из всего разнообразия поводов для перемен возьмем в рассмотрение только переход компании к управлению на основе бизнес-процессов. Современный подход, многие пошли этим курсом, есть "жертвы". Ограничим периметр рассмотрения Отделом продаж и постараемся понять, какова связь между переходом на процессное управление и рисками ухода из компании ведущих продавцов.

Например. Вчера фирма с нуля развивала новое торговое направление. Менеджеры занимались всем. Они сами закупали, сами продавали, сами оформляли бумаги, сами регулировали цены. Это был поистине героически период становления, через который проходят многие производственно-торговые компании. В такой период менеджерам платят ЗА ОТГРУЗКИ, их статус в компании чётко не определен, так как и так понятно, что менеджеры по продажам - это наше всё. В этот период инвестор/собственник/гендиректор возлагает на менеджеров надежды, выдав им

огромный кредит доверия. Это окрыляет. На доверии все договоренности о выплатах (трудовых контрактов нет), регулярность зарплаты убеждает менеджеров в серьезности намерений руководителя. Но мало того, основываясь на "я знаю" менеджеры готовят, принимают и лоббируют стратегические решения без серьезной маркетинговой проработки. На склад закупаются партии товаров, которые по прогнозам менеджеров должны быть распроданы за неделю. Если этого не случалось - что ж бывает. Менеджеры видят себя сообществом свободных предпринимателей под сенью удобной для них инфраструктуры. И всех, как это ни парадоксально, устраивает такое толкование предпринимательства, где решения принимают одни, а риски за них несет на себе другой.

Допустим, в стремлении к упорядочению, прозрачности и управляемости вы переходите на процессное управление, выделяете функции закупки и продажи, выстраиваете цепочку создания ценности для клиента от маркетинга. Теперь продажи - это тоже процесс. И в этом процессе есть подпроцесс "управление дебиторской задолженностью". Вас удивляет объем задолженности? Теперь вы сообщаете менеджерам, что они должны заниматься возвращением денег за отгруженный товар ("Разве это не очевидно, что деньги надо возвращать?"). Да, но менеджеров не только не просили раньше делать это, им платили за другое, им платили не за закрытые сделки и даже не за выручку, а ОТ выручки и ЗА отгрузки. "ОК", - говорите вы после месяцев мозговых штурмов на тему "что есть результат труда менеджера" – «Мы платим не за заключенный договор. Процесс завершается, когда все деньги, как и все документы по сделке, обнаружатся в бухгалтерии". Это можно донести, но это только начало.

Затем вы пытаетесь выстроить мотивации продавцов в систему. А как же прежние персональные договоренности? Всё летит к черту? "Государство - это я" задумало нас обмануть? Это тоже можно донести, но и это не самое сложное.

Пока вы модернизируете систему продаж (а на самом деле её создаете, потому что не было у вас никакой системы), менеджеры всё более начинают ощущать на себе ухудшение ситуации. Почему? Потому что:

-

Процессный подход - это прозрачность. То есть менеджерам придется делиться с компанией сведениями о клиентах и контактах с ними. Эти записи в записных книжках вдруг стали собственностью компании. "CRM говорите? Что и про «методику формирования откатных сумм» вам рассказать? Саботируем, переживем, переварим".

-

Процессный подход - это рамки: тут процесс начинается, тут заканчивается. Прощай свободное "предпринимательство". Вы понемногу отрезаете по-живому: сначала отнимаете явки, адреса, телефоны, потом отрезаете закупки, потом право аргумента "я знаю" и просите написать менеджера бизнес-план. Люди, которые видели себя в значимом и почти неуязвимом качестве, начинают думать, что из них делают нечто совершенно иное. "Нет, так не интересно! Мы были кем-то, мы были значимы. А вы хотите сделать из нас простых клерков, которые работают по процедуре!".

-

Процессный подход - это ответственность за свой результат. Ты заказал партию, но не продалось - сам покрой риски. Не расшил вовремя просроченную дебиторку, и она ушла в экономический отдел службы безопасности - твои проценты с этой сделки там и останутся.

-

Процессный подход - это и новое слово "пресейл", где продажи делятся на активные и пассивные. А это две большие разницы. И платят за найденных клиентов и тех, кто сам пришел, разные деньги. Рынок рос, что, собственно, и позволяло менеджерам заниматься всем, иначе времени на активность просто бы не оставалось. И зачем нужно было звонить куда-то, когда у дверей компании стояла очередь желающих купить? Какие командировки и выставки? Зачем? Люди

привыкли снимать трубку и, отгружая со склада, получать за это хорошие зарплаты. А теперь, чтобы заработать те же деньги, им придется крутиться, делать кучу непонятной работы, да еще за неё и отчитываться.

-

Процессный подход - это прозрачность личного участия. Это личный план продаж в сочетании с планом, выполненным группой. Прежняя пацановская идиллия «мы просто всё делили на троих» более не складывается, так как надо понимать, кому у нас не далее чем через год быть КАМом, а кого отправить на курсы телефонных продаж подучиться.

-

Процессный подход - это "все одна команда", это уважение вклада всех подразделений в общее дело.

Одному гендиректору его коммерсанты стали возражать, что им не подходит новый порядок и что, кроме телефона, им ничего для продаж не нужно (они вообще завтра могут уйти и создать свою фирму). На следующее утро директор вывез четырех звездунов в поле и приказал провести рабочий день там. У менеджеров были только личные сотовые телефоны. К вечеру сотрудники представили свои новые ... нет, не сделки - договоренности. Они были голодны, замерзли, не отправили прайс по факсу (за отсутствием прайса и факса), не смогли добиться понимания в бухгалтерии ("Так мы же вам не нужны, ребята! Сами и проплачивайте!"), и, что им менее всего понравилось, клиенты оказались готовыми работать не с ними (как виделось прежде), а с компанией. Другие менеджеры из офиса их уже опередили.

Но и это можно пережить. Менеджеру. Чего он пережить не должен, так это изменения правил игры "когда я сюда приходил, мне обещали". Если вы агент перемен, не стоит

перебивать работника фразой "лично я тебе ничего не обещал". Просто послушайте, что он скажет.

Менеджер берет калькулятор и, нажимая кнопки на нем, поясняет. "Вот вы тут систему оплаты создаете. Вот посмотрите. За прошедшие три месяца я принес компании ... так, секунду... вот! 987 000 евро! А получил... так, так, так.... вот! 9300 евро (показывает вам экран калькулятора). По-вашему, это справедливо?! Завтра я заключу сделку на 1,5 млн. евро, принесу компании эту кучу денег, а получу... вот сколько. Это нормально, по-вашему?! Это справедливо?!".

Принцип "ты продавай, а мы с тобой поделимся" является самым фатальным для ваших отношений с менеджерами. Если вы собираетесь платить им ЗА ЭФФЕКТИВНУЮ РАБОТУ ПО ПРОЦЕССУ, то это будет им совсем не интересно. Вы вдруг начинаете задавать вопросы «почему я должен за одну и ту же работу платить по-разному? Выписать счёт на 1000 штук по 1000 евро дороже, чем на 1 штуку на 10 евро?». О чем вы? Всё это вопиюще несправедливо! Это с позиции собственника/гендиректора всё правильно и, наконец, на своих местах. Но ваши "звезды" от коммерции никогда не вынесут свою точку зрения из своей системы координат. Взрастить в головах менеджеров мысль, что они кормильцы и центр нашей маленькой бизнес-вселенной, что чем больше они принесут, тем больше (буквально) получат сами и верхний предел не ограничен - это катастрофа.

Если ваши менеджеры - люди с характером, люди слова, то вы, по сути, не оставляете им шанса. Они должны в этой заведомо проигрышной ситуации (так они думают) сохранить остатки самоуважения. Им приходится держать фасон. Либо всё по-старому, либо уходим.

Вы как чувствуете себя в ситуации, когда от вас ничего не зависит? Обреченно? Вот именно. Компания, независимая от менеджеров - увы, это не их эстетика. Зависимая компания, полностью зависимая, потому, что не только деньги зарабатывать, но и уважать себя, и быть кем-то хочется!

Ни в одной компании я не видела примера открытого диалога со звездами от коммерции. Например.

Руководство: "Жизнь диктует нам необходимость перемен, которые затрагивают основы наших прежних решений, договоренностей и правил игры. Сложности состоят в том-то и том-то. Мы считаем, что...".

Менеджеры: "Это ваши перемены, а не наши. Нам они не нужны. Верните всё на место мы будем работать".

Руководство: "Также, как и компания, которая переходит на новый качественный уровень, вы должны перейти на новый уровень значимости и возглавить направления в коммерции, наиболее нуждающиеся в таком опыте, как ваш".

Что это будет: региональные группы, производственные или маркетинговые проекты, проектирование стратегии, внедрение КАМ-технологии - что угодно. Ведь согласитесь, "кто был всем, тот стал ничем" плохо поётся.

Вы скажете: "Зачем так усложнять? В переменах не бывает так, чтобы всем было хорошо". Скажите еще: "Незнание экономических законов и техник управления сопротивлением не освобождает управленца от ответственности"". Возможно, но разве ставить под угрозу выстраданный и выверенный план реформаторов, направленный на достижение успеха фирмой в долгосрочной перспективе, доверять его случаю - это справедливо?

Материал связан со страницами:

- Раздел " Перемены и технологии "

- Раздел " Персонал "

- Раздел " ДиректоRU "

Источник: http://www.markus.spb.ru/kase/sprav.shtml