

Результативный сотрудник. Инструкция по наладке.

В бизнесе ответственность за понимание лежит на говорящем



Стецюк Елена Константиновна, бизнес-тренер, бизнес-наставник, консультант консалтинговых проектов, консультант по психогенетике поведения.

Преподаватель ДВИМО, курс МВА, дисциплины «Стратегический менеджмент» и «Психология бизнеса». Генеральный директор и собственник ООО «КВАЗАР»

Рада новой встрече с вами, уважаемые читатели. А вы знаете одну из самых частых причин увольнения сотрудников в «Макдональдс»? Персонал увольняют за то, что они не ходят по специальной желтой разметке на полу, они ходят своим путем. Тем самым они нарушают стандарты компании. Мелочь? А если от этих стандартов зависит благополучие вашего бизнеса?

Задавали ли вы себе вопрос: какие сотрудники нужны моему бизнесу? Если да, то, возможно, вы скажете: нужны сотрудники результативные и исполнительные. Это одно и то же?

Может ли результативный сотрудник быть исполнительным? Совершенно не факт. Результативный, дающий вашему бизнесу запланированный вами или больший результат, может достигать его, используя различные стратегии. Это может быть талант, иное видение бизнес-процессов, действия вопреки и т.д. То есть этот сотрудник «штучный товар» (уж простите за формулировку). Он понимает свою ценность в компании, вовсю пользуется своим исключительным положением. И очень быстро перестает выполнять обязательные для всех требования.

Например, ваша воронка продаж выглядит следующим образом: надо сделать 50 холодных звонков в день, чтобы получить 10 клиентов. Что для нас результат - 50 звонков или 10 клиентов? Если 10 клиентов, то наш результативный сотрудник может получить их за 21 звонок. Будет ли он делать оставшиеся 29? Ответ очевиден. А что в этот момент будут делать остальные сотрудники? Сами знаете. Я уже писала ранее, что делать с такими «звездами», сейчас речь не про них.

А может ли исполнительный сотрудник быть результативным? Да! За счет четкого соблюдения ваших бизнес-процессов и регламентов. Сложность в том, что «от природы», согласно профессору Герчакову, исполнительностью обладает только инструментальный мотивационный тип. А с остальными нужно уметь «правильно» работать, то есть иметь некую инструкцию.

В этой статье расскажу только о четырех пунктах нашей инструкции по наладке исполнительного сотрудника для получения запланированных вами результатов:

Как связана Модель Чета Холмса с подбором персонала? Тайная формула исполнения. Как надо ставить задачи? Что при всем этом говорить?

ПУНКТ 1. Модель Чета Холмса и подбор персонала.

Любой ваш бизнес можно рассмотреть как проект. У любого проекта есть стадии. Если взять стадии проекта по Чету Холмсу, то ваш бизнес (или его отдельные направления) можно представить какой-либо частью данного круга:



Это конечно, для вас не новость.

А знаете ли вы, что каждый из нас и наших сотрудников чаще всего способен выполнять только те задачи, к части круга которых он относится?

Инициация - возникновение идеи, планирование, начало внедрения проекта и получение первых результатов, которые можно анализировать (я или сотрудник-«первооткрыватель», готовый идти на риск и шагать в неизвестное)

Оптимизация - анализ результатов и оптимизация/улучшение действий (я или сотрудник-аналитик, внимателен к деталям и творчески мыслит одновременно)

Систематизация - превращаем «новое» в систему, которую можно описать и делегировать, упрощение и доведение до предсказуемости результатов (я или сотрудник-менеджер, обладающий организаторскими способностями, критическим мышлением, умеющий обобщить и систематизировать)

Актуализация - обобщаем полученный опыт и переносим полезные навыки и процессы на другие части бизнеса (я или сотрудник-стратег, имеет системное мышление и способность к синтезу)

Вот и получается, что отличный аналитик никогда не станет супер-start-up, и наоборот. Т.е. каждый из нас отличный инициатор, оптимизатор, систематизатор или актуализатор. Только ОДИН из четырех!! Тут нет «универсального солдата». И на каждом этапе в бизнесе нужен руководитель и команда, состоящая из «правильно» подобранных людей. Что делать? Проанализируйте бизнес и персоны. На каком этапе находится ваш бизнес? Проанализируйте, кто вы? Увидели, почему не получилось развить в-о-он то интересное направление? Вот теперь начинайте выбирать нужных людей для каждого этапа развития вашего бизнеса. Результатами можете поделиться со мной.

ПУНКТ 2. Следующий важный пункт: «формула исполнения»

$$И = (СП * МО * ПР)^{УТ}$$

Где СП - способности; МО - мотивация; ПР - понимание своей роли; УТ - условия труда.

Если вспомнить математику, то если любой из множителей внутри скобки равен нулю, то и исполнение будет равно нулю.

То есть, если ваш сотрудник просто НЕ СПОСОБЕН решать стоящие перед ним задачи или у него отсутствует МОТИВАЦИЯ, или он вообще не ПОНИМАЕТ, что входит в его обязанности и зачем надо выполнять эту работу, то мы получим НУЛЕВОЕ исполнение.

Если же нулю будут равны УСЛОВИЯ ТРУДА (степень нашей скобки), то в результате мы получим хотя бы единицу.

Со «способностями», мне кажется все ясно. Если у вас четко описан «профиль должности», то надо выбирать сотрудника, наиболее совпадающего с эти описанием.

«Мотивация» - это отдельная тема. И хотя в России, по разным источникам статистики, от 70 до 90% сотрудников реагируют на монитарную мотивацию, прошу вас не забывать про оставшиеся 10-30% и про иные формы стимулирования, именно для них.

Я согласна с Борисом Жалило в том, что «Понимание роли» достигается с помощью:

- Построения дерева целей
- Реализации концепции «внутренних клиентов»

- Измерения результативности и эффективности
- Улучшения коммуникации между сотрудниками внутри и между подразделениями компании
- 360-градусной обратной связи
- Хорошего лидерства и умелого делегирования
- Устранения лишних барьеров, построения «организации без барьеров»

Вывод: чем выше любой из показателей, тем больше будет процент исполнения задач, которые мы перед этим подчиненным ставим. А значит, надо просто повысить каждый из множителей и не придавать гигантского значения условиям труда. Ведь если есть «ради чего», то можно вынести любое «как»!

Еще один маленький секрет. Если нашу формулу разделить на t время (период для оценки достижений): И = (ПР x СП x МО)/УР : t, то можно будет говорить о заинтересованности персонала в результатах деятельности вашей фирмы.

ПУНКТ 3. Как ставить задачи

И вот у нас сотрудники расставлены согласно Чету Холмсу, они мотивированы, понимают, чем им надо заниматься, а результата нет.

Что произошло?

А вы задачи ставите правильно?

Как?

Давайте разбирать алгоритмы делегирования задачи, их можно вынести в таблицку:

Шаг 1 До передачи

Формулировка SMART, GROU цели
Правильный выбор исполнителя
Подбор аргументов для мотивации

Шаг 2 Во время передачи Непосредственный контакт

Вступление

- Смысл работы для организации
- Использование мотивирующей аргументации

Основная часть

- SMART-цель
- Методы
- Ресурсы (= полномочия)
- Обратная связь
- Формы контроля (= ответственность)
- Способы оценки результата (= вознаграждение)

Заключение

- Резюмирование (при необходимости)
- Позитивный настрой

Шаг 3 После передачи

- консультирование
- контроль (регулярный, последовательный, объективный, непрерывный, независимый, гласный, эффективный...)

Позволю себе напомнить, что такое SMART. Все задачи должны быть:

S - specific, stretching, significant - конкретная, бросающая вызов

M - measurable, meaningful, motivational - измеримая

A - attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented - достижимая,

R - realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented - реалистичная,

T - time-based, timely, tangible, trackable - на определенный период

Для самоконтроля вы можете проверить все задачи, которые получают ваши сотрудники от вас, на SMART, просто разместив их в таблицу:

Задачи	S	M	A	R	T
Задача 1	+	-	+	+	-
Задача 2					
Задача 3					

В нашем примере не ясно, что будет измерителем выполненной задачи, и не обозначено время её окончания. Коллеги, а как же сможет ваш сотрудник выполнить задачу в срок, если срока исполнения нет?

И как вы поймете, что задача выполнена, если вы не определили критерий измерения (кг, метры, штуки, сотрудники, события...)?

А для объективного контроля над сотрудниками выручит таблица SMART-матрица. Заполнять её можно в любом бизнесе - и в2в, и в сервисе, и в рознице.

Сотрудник: _____ / _____		Дата	
Должность: _____			
Руководитель: _____ / _____		Должность: _____	
№	Зона ответственности	Задачи	Отметка о выполнении
1			
2			
3			
4			
5			
6			
ИТОГО:			

И вот у вас появился очень простой инструмент, который убирает из ваших отношений с сотрудником эмоциональную часть. И значит, вы профессионально руководите сотрудниками.

И тут секрет: задачи надо записывать в «достижительном» формате. Не «позвонить Марии Ивановне», а договориться с «Марией Ивановной о встрече».

продолжение на стр. 16

ПУНКТ 4. Что при всем этом говорить? Еще один важный пункт: «речевая упаковка». «Речевая упаковка» – это модель общения, при которой собеседнику задаются уточняющие вопросы с целью конкретизировать неопределенные глаголы и существительные

Давайте посмотрим на схему постановки задачи подчиненному:



Например, начальник отдела говорит своим сотрудникам: «Ситуация, которая сложилась в нашем отделе, становится совершенно невыносимой. Наш шеф постоянно требует, чтобы я увеличивал показатели продаж, но сам ничего не делает, чтобы предоставить моему отделу все необходимое для работы. Давайте придумаем, как решить эту проблему». Я подчеркнула все неконкретные слова, которые требуют объяснения.

Мы получили закодированную задачу, которая прошла через канал передачи и подошла к декодированию. В голове сотрудника совершенно иное понимание ситуации, её невыносимости, увеличения показателей продаж, ничего не делания шефа, всего необходимого и вариантов решения проблем. Т.е. руководитель сказал одно, а сотрудник услышал другое.

Что делать? Прояснять каждое неконкретное слово:

Какая конкретно ситуация сложилась в нашем отделе?

Какие именно показатели продаж...?

Что именно вам необходимо для увеличения продаж?

Как именно ситуация стала невыносимой?

Как мы можем увеличить продажи?... и т.д.

Т.о, с помощью «Речевой упаковки» мы ускорили процесс коммуникации и создали более ясное общение.

Уважаемые коллеги, сегодня мы рассмотрели самые распространённые ошибки в настройке исполнительного сотрудника. Есть еще масса пунктов, это и использование канала восприятия, психологии потребностей, мотивационных стратегий и т.д. Однако в связи с большим объемом сложной информации о них я рассказываю только на своих тренингах и консультациях.

самореклама

«Востокцемент» выходит на «Восточный»

Крупнейший производитель цемента на Дальнем Востоке УК «Востокцемент» полностью обеспечил потребность в цементе и щебеночной продукции при строительстве объектов саммита АТЭС-2012. Благодаря подготовке к саммиту промышленная группа не только справилась с последствиями экономического кризиса, но и смогла произвести модернизацию производства. Теперь холдинг ставит перед собой новую цель – обеспечение цементом строительства космодрома Восточный в Амурской области. Масштабный проект обещает обеспечить устойчивый спрос на продукцию группы в течение ряда лет.

УК «Востокцемент» – управляющая компания, стоящая во главе вертикально интегрированной промышленной группы, входящей в пятерку крупнейших цементных компаний России. Созданная для закрепления позиций на рынке цементной продукции в 2002 году, компания объединила цементные предприятия полного цикла ОАО «Спаскцемент» и ОАО «Теплоозерский цементный завод». В следующие два года под управление «Востокцемента» перешли ОАО «Владивостокский бетонощебеночный завод» и ОАО «Дробильно-сортировочный завод» в поселке Заводском Приморского края. С конца 2011 года под контролем компании находится ОАО ПО «Якутцемент».

Управляющая компания разрабатывает общую стратегию развития, осуществляет бюджетный контроль, единую финансовую, юридическую и кадровую политику. Входящие в холдинг заводы производят продукцию в объемах, соответствующих планам продаж. Данные планы устанавливаются управляющей компанией на основе анализа потребности рынка. Помимо производственных предприятий, в управлении «Востокцемента» находится сбытовая компания ООО «ДВ-Цемент», осуществляющая реализацию продукции и контроль ее отгрузки.

Производственные мощности холдинга вырабатывают щебень, бутовый камень минеральный порошок, бетонные смеси и асфальтобетон. Однако основные объемы продаж промышленной группы приходятся на портландцемент. Главным его производителем в составе группы является ОАО «Спаскцемент», объединяющий Новоспасский и Спасский цементные заводы, общей производственной мощностью 3,1 млн т цемента в год. История ОАО «Спаскцемент» начинается с далекого 1907 года, когда было выдано разрешение на строительство первого цементного завода. Место строительства было предопределено залежами известняка и глины, обнаруженными вблизи села Спасское. Через восемь лет, в 1915 году, объем производства завода составил 36 тыс. тонн.

Эпоха индустриализации породила потребность в строительных материалах, и для обеспечения грандиозных строек Дальнего Востока в 1935-1940 годах в Спаске-Дальнем на площадке первого завода был построен и запущен более мощный завод производительностью 250 тыс. тонн в год. В 1960-х годах благодаря строительству новых технологических линий и модернизации действующих его мощность была увеличена до 1 171 тыс. тонн в год. Тогда в СССР был освоен передовой на тот момент метод производства цемента по сухому способу. Однако и этого количества цемента региону не хватало. И в 1976 году рядом со старым заводом был построен Новоспасский цементный завод производительностью 2,3 млн тонн цемента в год. В 1988 году оба завода входили в производственное объединение «Спаскцемент», включавшее в себя пять цементных предприятий по всему Дальнему Востоку и способное производить до 4 млн тонн цемента в год. Во время приватизации объединение было реорганизовано, и в него вошли только два спасских завода, с 2002 года ставшие основой холдинга.

Сегодня Спасский завод находится в режиме консервации, а потребности в цементе обеспечиваются производимой продукцией на Новоспасском цементном заводе. Оба предприятия производят цемент по сухому способу произ-

водства. Ими производится цемент как общестроительных марок ПЦ 400-Д20, ПЦ 400-Д0, ПЦ 500-Д0, так и специальный: для дорожных и аэродромных работ ПЦ 500-Д0-Н, ПЦ 550-Д0-Н, сульфатостойкий ССПЦ 400-Д0, цемент для производства асбестоцементных изделий, тампонирования скважин ПЦТ I-50, ПЦТ I-100 и ПЦТ I-G-CC-1, соответствующий международному стандарту API Spec 10A Американского нефтяного института. Цемент отгружается железнодорожным и автомобильным транспортом навалом, в 50-кг мешках и в мягких контейнерах по 1500 кг. Для более полного удовлетворения потребностей покупателя освоена технология пакетирования 50-кг мешков в бесподдонные пакеты по 1700 и 1950 кг. Весь производимый цемент сертифицируется в соответствии с российскими стандартами.

Еще один ключевой завод группы – ОАО «Теплоозерский цементный завод», ведет историю с 29 августа 1949 года, когда в эксплуатацию была запущена первая вращающаяся печь мощностью 125 тысяч т цемента в год. Линии, увеличивавшие мощность завода вводились в дальнейшем в 1958, 1961 и 1971 годах. Наибольшей производительности предприятие достигло в 1989 году, когда им было выпущено 1,85 млн тонн цемента. В этот период завод специализировался на выпуске высокомарочных цементов ПЦ 550-Д0 и ПЦ 600-Д0 и специальных сульфатостойких цементов ССПЦ 400-Д0 и ССПЦ 400-Д20, но выпускались также и общестроительные цементы марок ПЦ 400-Д20 и ПЦ 500-Д0. Сегодня производственные заводы мощности составляют 815 тыс. тонн цемента в год, производство осуществляется мокрым способом. Отгрузка продукции производится железнодорожным и автомобильным транспортом навалом, в 50-кг мешках и в мягких контейнерах по 1500 кг.

В 2011 году в холдинг вошло ОАО ПО «Якутцемент» производственной мощностью 400 тыс. т цемента в год. Предприятие специализируется на цементе марок ПЦ 400-Д0 и ПЦ 500-Д0. Его отгрузка производится автотранспортом навалом, в 50-кг мешках и мягких контейнерах по 1000 кг. Также цемент отгружается водным транспортом в мягких контейнерах и мешках в полиэтиленовых пакетах. Крупнейшим потребителем продукции завода является АК «АЛРОСА». Часть потребности АК «АЛРОСА» также покрывает ОАО «Спаскцемент», осуществляя поставки цемента через Ленский речной порт в Иркутской области. Среди предприятий промышленной группы нельзя обойти стороной сбытовую компанию ООО «ДВ-Цемент». Созданная в 2002 году для организации продаж продукции, компания изменялась и расширялась по мере роста концерна. Сегодня в «ДВ-Цементе» создана адекватная потребностям клиентов разветвленная структура, ядром которой стал департамент по организации продаж. Он работает с уже существующим кругом клиентов, принимает заявки и контролирует их исполнение. В состав департамента входит «Контакт-центр», функция которого заключается в приеме у клиентов первичной информации и размещении заказов. Для поиска новых клиентов, в частности на остро конкурентных рынках бетона, щебня и асфальта, был создан департамент активных продаж. Для эффективности и быстроты поставок в «ДВ-Цементе» работают два логистических департамента: по авто- и железнодорожным пере-



Управляющая компания разрабатывает общую стратегию развития, осуществляет бюджетный контроль, единую финансовую, юридическую и кадровую политику. Входящие в холдинг заводы производят продукцию в объемах, соответствующих планам продаж.

возм. Специально для обслуживания строек саммита АТЭС компанией были освоены морские перевозки. Основные продажи произведенного холдингом портландцемента приходятся на Дальневосточный федеральный округ. В частности, крупные объемы цемента направлялись холдингом с 2002 года и по настоящее время на строительство Бурейской ГЭС. Большое значение для развития промышленной группы и ее укрепления на рынке сыграл саммит АТЭС-2012. Он позволил холдингу направлять большие средства на модернизацию производства, его техническое оснащение. Так, за годы подготовки к саммиту на Новоспасском цементном заводе была произведена модернизация первой технологической линии, позволившая увеличить производительность печи и стабилизировать качество производимого цемента. Крупнейшими покупателями продукции являются ФГУП ГУСС «Дальспецстрой», ЗАО «Хабаровск Автомост», ОАО «Хабаровский завод ЖБИ-4» в Хабаровске, ЗАО «Владивостокский комбинат производственных предприятий», ООО «Комбинат строительных материалов» во Владивостоке, ООО «Компания Блок» в Благовещенске. Наиболее перспективным направлением сбыта продукции в «Востокцементе» считают космодром «Восточный», строительство которого идет недалеко от поселка Углегорск Амурской области. Он будет располагаться на площади 700 кв. км, на которых возведут 1,6 тыс. новых объектов, среди которых – космическая и обеспечивающая инфраструктура. Кроме того, рядом с Углегорском вырастет город для работников космодрома с детскими садами, школами и медицинскими учреждениями. Проект рассчитан на много лет. С мая по август прошлого года на строительство космодрома компанией было направлено 15 тыс. тонн цемента. Первые поставки шли на обустройство первоначальной базы космодрома. Стабильный спрос на продукцию позволяет «Востокцементу» планировать на перспективу дальнейшую модернизацию существующих производственных мощностей, а также проведение мероприятий по повышению уровня качества продукции и обслуживания потребителей.