

Владимир Токарев

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ — ЧАСТЬ 2



Владимир Токарев

Стратегическое управление персоналом – Часть 2

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17854505

ISBN 9785447462499

Аннотация

НЕЗАКОННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ, ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ, ИХ АНАЛОГОВ ПРИЧИНЯЕТ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ, ИХ НЕЗАКОННЫЙ ОБОРОТ ЗАПРЕЩЕН И ВЛЕЧЕТ УСТАНОВЛЕННУЮ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Книга продолжает серию «Русский менеджмент». Эта книга поможет вам выйти в лидеры. Представляет собой второе (измененное и дополненное) издание книги, которая имела другое название – «Новые компетенции службы персонала». Данная книга предназначена в первую очередь для капитанов российского бизнеса. Но будет полезна не только руководителям всех уровней, но и каждому человеку, поскольку представляет принципиально новый подход к управлению людьми.

Содержание

Сразу последнее китайское предупреждение	5
Краткое содержание	6
Предисловие	7
Глава 1. Новые компетенции для стратегического управления персоналом	9
Мотивация на овладение новыми компетенциями	10
1. Маркетинг	12
2. Владение техниками продаж	26
3. Менеджмент	55
4. Внутренний маркетинг	72
5. Инструменты стратегического управления	84
Конец ознакомительного фрагмента.	85

Стратегическое управление персоналом – Часть 2

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4474-6249-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Сразу последнее китайское предупреждение

Если вы уже приобрели книгу «Новые компетенции службы персонала», то рекомендую купить только 3 часть этой книги – «Стратегическое управление персоналом – Часть 3».

1 и 2 части «Стратегического управления персоналом» тождественно повторяют указанную книгу.

В чем причина появления этого варианта книги с дополнительной 3 частью:

1. Если предыдущая версии книги была предназначена в основном для службы персонала, то эта книга – для генерального директора компании.

2. Книга симметрична другой книге по стратегии – книге «Стратегические секреты консультанта», выходящей также в 3 частях.

3. И как для «секретов консультанта» к этой книге планируется издать Приложения – Практикумы «Стратегия в войне за таланты» в 10 частях. Эта книга, как и «Стратегические секреты консультанта», – о теории стратегии, Практикумы – для самостоятельной разработки стратегии фирмы (в отношении персонала) на рынке вакансий.

Краткое содержание

Предисловие

Глава 1. Новые компетенции для стратегического управления персоналом

Глава 2. Как эффективно приобретать новые компетенции

Что дальше?

Приложения

Глоссарий

Тренинги автора

Другие книги серии «Русский менеджмент»

Об авторе

Предисловие

Написанию этой книги помогло еще одно случайное обстоятельство¹.

Первое издание книги с названием «Новые компетенции службы персонала» попало в магазины Амазон и Озон, но из-за компьютерных проблем (новый вид проблем, которые нам принесла компьютеризация) не смогла попасть на Литрес. Тогда было принято решение – разбить книгу на 2 части, а чтобы «читающие программы» магазинов не запутались в названии книг, дать книге новое название. Однако, одно обстоятельство повлекло за собой другое.

Книгу было решено переориентировать со службы персонала, для кого было предназначено первое издание, на высших руководителей.

А это, в свою очередь, потребовало 3 части книги. Так и получилось – второе, исправленное² и дополненное, издание по теме стратегического управления персоналом, о чем я, конечно, теперь не сожалею – что происходит – все к лучшему, говорят. Но я предпочитаю иной текст – *если что-то произошло не так, ищите положительное в новом, и вспоминайте отрицательное в том, что не произошло.*

¹ См. Часть 1.

² Надеюсь, что «очепятки» стало поменьше.

Эту часть я корректировал с учетом того, что у книги новый читатель – высший руководитель компании. Но это не значит, что книга получилась сложнее, скорее наоборот – у генерального директора мало времени на изучение теоретических изысков, ему нужна конкретика.

Глава 1. Новые компетенции для стратегического управления персоналом

Речь идет о компетенциях, которые потребуются топ-менеджменту в рамках новой концепции стратегического управления персоналом (СУП), которую мы рассмотрели в первой части.

Мотивация на овладение новыми компетенциями

В рамках новой концепции СУП, топ-менеджеру потребуются новые компетенции. Попробуем вместе разобраться в этой не очень простой теме.

До сих пор пользуются спросом книги на тему «Как правильно эксплуатировать подчиненных.»

Однако сегодня наблюдается новый тренд – *война за таланты*. И если на Западе он находится на этапе бурного роста, в нашей стране его проявления в практике компаний пока мало заметны. Так что есть время подготовиться.

А это значит, что разработка и реализация стратегии в отношении такого рынка, как среда персонала (а вернее рынка, где товаром становятся вакансии, а не ищущий работу) – потребует соответствующих компетенций у тех, кто должен обеспечить *победу в этой войне*.

Именно умение привлекать таланты, сохранять их в компании и обеспечивать условия, при которых таланты будут раскрывать свой творческий потенциал на благо фирмы, станут определять доход компании и другие критические финансовые показатели ее деятельности (собственно это происходит и сейчас, но не все это осознают).

Уважаемые топ-менеджеры! Вы же не Хотите упустить

свой шанс?

1. Маркетинг

Одним из первых, кто заговорил про изменения отношений «руководитель – подчиненный», был, скорее всего, Питер Друкер. Именно он назвал инструмент, который требуется в таких отношениях в XXI веке, и этот инструмент – маркетинг.

Современный тренд – «Война за таланты³» уже без обиняков призывает применять маркетинг для работы с талантами. А уже таланты выведут компанию в передовые.

Но топ-менеджерам пугаться не следует (а испугаться можно от того, что количество новых компетенций, которыми нужно овладеть, зашкаливает за разумные рамки). И вот почему:

Поскольку в нашей стране на самом деле маркетинг пока не применяется (а только декларируется). Почему – ниже параграф на тему – «Маркетинга нет – станьте первыми».

Но маркетинга пока нет в отношении рынка покупателей товаров и услуг. А поскольку центральная часть маркетинга – это получение обратной связи от покупателей, то я не могу быть также уверен, что маркетинга нет и в отношении рынка, где продаются вакансии.

Я не удивлюсь, если в вашей компании собирается обратная связь по поводу того, что думают и хотят работники фир-

³ Майклз Э и др. Война за таланты. – МИФ, 2012.

мы (покупатели вакансий). А если вы постоянно исследуете лояльность персонала – то уж точно – маркетинг вам хорошо знаком (даже если вы об этом не думали).

По маркетингу написано много книг – так что с литературой тоже все в порядке.

А в заключение предисловия к параграфу о том, что в маркетинге самое главное, приведу пример одной компании, где руководитель планировал провести аттестацию своего персонала в отделе продаж (туроператор, по численности работников занимающий в стране одно из первых мест – из данных рейтинга туроператоров страны).

Когда генеральный директор этой компании попросил меня помочь с подготовкой к аттестации, мы стали обсуждать эту тему со специалистом, кому эта задача была поручена (в компании не было самостоятельной службы персонала).

Мой вопрос – Какие цели, Вам кажется, преследуются при проведении аттестации?

Ответственный за задачу специалист мне ответил (это была девушка, зам. гендир) – Вероятно, гендир хочет кому-то уменьшить вознаграждение.

– Мне, как бывшему преподавателю, кажется, что задача аттестации должна быть иной. Когда я, как преподаватель, проводил зачеты и экзамены, я пояснял студентам – что это проверка не их знаний, а того, как преподаватель обучил студента.

Так и в аттестации. Аттестация должна ответить на вопрос – что в системе управления компании не очень, чтобы это проверить и улучшить. То есть аттестация – это не аттестация персонала, а аттестация компании. А если выяснится, что кому-то не хватает каких-то знаний, компании придется напрячься и обеспечить повышение квалификации своих кадров там, где нужно.

После такой беседы мы составили план вопросов для аттестации.

Однако. Когда генеральному было доложено о целях аттестации (и были представлены вопросы, направленные на выяснения ситуации с управлением компании), он... передумал ее проводить.

Маркетинга нет – станьте первыми!

ВСТУПЛЕНИЕ

Рыночным реформам уже более 20 лет, и слушатели разных программ по менеджменту давно научились при произношении слова маркетинг ставить ударение на первом слоге. Однако этого недостаточно, чтобы в компании появился маркетинг. А без постановки маркетинга добиться высокого качества производимых фирмой продуктов просто невозможно.

Не хотите стать первой компанией в стране, у которой появится маркетинг?

С чего начинается маркетинг?

Когда можно утверждать, что, маркетинг, несмотря на некоторые огрехи, на предприятии все-таки есть, или, наоборот, несмотря на активное применение фирмой многих элементов маркетинга, фактически его нет?

Говорят, что существует около 2000 различных определений сущности маркетинга, зафиксированных в печатных изданиях. Сколько людей – столько мнений. А с чего начинается маркетинг?

Трудно представить себе песню без мелодии, картину без замысла художника. А без чего работа отдела маркетинга будет «велосипед без колес»?

История первая: про летний отдых

Как-то в период августовских дождей мы отдыхали с женой в одном еще недавно считавшимся престижным пансионате. Питание было нормальное, удобства в корпусе нас тоже вполне устраивали, море той осенью практически не цвело. Российская природа не имеет себе равных, ну что еще нужно отдыхающим для полного счастья?

В дождик тянет поспать. Ах, эти милые дети! Они не были виноваты в том, что во время проливного дождя им негде было порезвиться, как только в спальном корпусе. Топот, который они поднимали в коридоре, разбудил бы и мертвого.

А вечером наступало время «телеманов», которые вруба-

ли «ящик» на полную катушку и не понимали никаких слов на чистом русском языке.

Спрашивается, что должно было сделать руководство пансионата, (у которого в штате есть зам. директора по маркетингу), если бы оно руководствовалось в своей деятельности концепцией маркетинга?

Во-первых, в процессе отдыха нас должны были спросить о качестве предоставляемых услуг, тогда бы мы все сказали, что думаем по поводу орущего вечером телевизора. Несложно поговорить с отдыхающими и при расставании с ними.

Маркетинг начинается с того момента, когда продавец товаров или услуг начинает серьезно интересоваться, что думает по поводу их качества потребитель.

А поскольку руководство пансионата ни о чем нас не спрашивало, то в нашем лице и в лице тех, кто при принятии решения о месте отдыха учитывает наше мнение, он навсегда потерял своих клиентов.

Во время нашего отдыха в пансионате полным ходом шел ремонт одного из корпусов, инвестировались огромные средства, и не представляло сложности изолировать холл с телевизором хорошей дверью.

А вот хороший пример реальной заботы о потребителе – пару лет назад мы плавали на одном из теплоходов, где ровно в 23—00 желающие потанцевать отправлялись на удаленную танцплощадку, а в остальной части корабля наступала тишина для любителей детективов.

Если у предприятия имеется отдел маркетинга, рекламы, и имеется даже помощник директора по паблик-рилейшенз, если фирма тратит кучу денег на рекламу, а иногда даже проводит глубокие исследования рынка, но при этом не интересуется текущим мнением покупателя о своей работе, на таком предприятии маркетинга... пока еще нет.

История вторая: учитель-маркетолог

Как-то мне повезло поучиться у французов консультационного центра СЕФРИ, они нас обучали маркетингу. А в конце трехнедельного семинара, прежде чем выдать нам красивые сертификаты, они собирались провести экзамен по изученному материалу. Мы все очень серьезно готовились. И вот, наконец, время экзамена настало. Я боялся больше, чем обычный «студент», хотя сам читал в то время курс маркетинга: мне особенно было бы стыдно, если бы я, обучаясь у французских специалистов вместе с бизнесменами, которые не имели специальной подготовки, допустил ошибки. Однако в назначенное время нам раздали листочки и сказали: «Экзамен будет очень сложным, каждый должен ответить на целых два (!) вопроса – что вам понравилось в нашем курсе, а что не понравилось... Мы, – сказали нам французы, – будем вам очень признательны, все ваши советы будут обязательно использованы для дальнейшего улучшения нашего курса».

Лишь по прошествии нескольких лет, когда я стал рабо-

тать консультантом по вопросам менеджмента и маркетинга, я понял, что экзамен был на самом деле очень важным этапом нашей подготовки. Из него мы должны были вынести, что нельзя рассказывать о маркетинге, если сам не используешь его принципы. Маркетинг в любой сфере начинается с получения обратной связи от ваших клиентов.

Выходит, обычный учитель в школе, если он интересуется мнением о своей работе у своих слушателей, является первоклассным маркетологом, хотя, возможно, не только не имеет ни малейшего представления о психологических тонкостях рекламы, но, быть может, даже никогда и не брал в руки учебник Филиппа Котлера «Основы маркетинга»?

Именно так! Хорошо бы, чтобы этот урок усвоили, например, те, кто производит и продает в российском Детройте автомобили и запчасти к ним, тогда скоро бы нам в автомобилях не было бы равных.

Маркетинг и качество

История третья: про качественные продукты

В 90-х годах, на одном из консультируемых предприятий по производству автофургонов директор по маркетингу показал мне новое изделие подразделения НИОКР – автофургон с кузовом, покрытым красивой белой пленкой. «Ну как, Вам нравится наша новая разработка?», – спросил он меня, – мы собираемся поставить ее на поток».

В это время к нам подошел один из дилеров предприя-

тия. Услышав наш разговор, он отметил – «Хотя новая продукция имеет приятный вид, но у меня лучшие берут изделия из ламинированной фанеры не очень приятного цвета с красноватым оттенком и без всякой, там, пленки».

На следующий день у меня была возможность поговорить с предпринимателем, который занимается мелко-оптовой торговлей молочными продуктами. Я удивился, что находящиеся у него в работе автофургоны старые, неприглядного вида. Я показал ему фотографии новой разработки моего клиента и спросил – готов ли он приобрести такую продукцию? Не задумываясь ни на минуту, бизнесмен ответил: «Конечно же, нет. Если у меня появится такой красивый автофургон, то ко мне сразу же прибежит налоговый инспектор, ему покажется, что мои доходы резко выросли и не соответствуют налогам, которые я плачу каждый месяц».

Если такого же мнения придерживаются и другие покупатели автофургонов, то отсюда следует, что новая разработка предприятия – производителя красивых, покрытых белой пленкой, автофургонов – это «некачественная» продукция. С такими фургонами у предпринимателей слишком много хлопот, а практичные автофургоны с грязноватого цвета кузовами из ламинированной фанеры – это то, что надо, то есть продукция самого подходящего, с точки зрения покупателей этого предприятия, качества.

Уровень продавца

Красивое слово «маркетинг» произносится в России с разным ударением – кто «ударяет» на первом слоге, как американцы, а кто предпочитает на втором. К сожалению, от этого мало зависит восприимчивость к сущности маркетинга. И хотя на нижегородском рынке работает уже не одна сотня дипломированных маркетологов, ситуация с применением маркетинга как концепции управления остается на большинстве предприятий на старом месте.

История четвертая: маркетолог автофургонов и продавщица батонов

На одной из фирм, продающей автофургоны на базе «Газелей», я спросил специалиста отдела маркетинга – «Из какого материала выполнена крыша кузова у продаваемых вами хлебных автофургонов?» На что маркетолог предприятия мне ответил: «Мы не занимается производством, поэтому нам, в принципе, не обязательно знать, из чего сделана крыша. Но я то знаю, что крыша сделана из ламинированной фанеры». Он глубоко ошибался, крыша кузова, продаваемых фирмой автофургонов, была выполнена из алюминия.

Иногда, во время общения с клиентами, я, для удобства использую простую модель, описывающую уровень работы продавцов.

Продавец, имеющий «три класса образования»

Это такой продавец, который вас глубоко презирает, и полагает, что это вы ему что-то должны. С такими «продавцами» вы можете столкнуться в государственном учреждении (даже если работник этого учреждения может иметь диплом об окончании вуза) или иногда на базаре, где пускающий вам в лицо дым продавец сидит, развалившись, пока вы изучаете разложенный на полке товар.

Продавец «со средним образованием»

Таких продавцов и сейчас еще достаточно много. Это, например, длинноногие девушки в мебельных салонах Нижнего Новгорода. Этих продавцов характеризует, в первую очередь, высокий уровень вежливости. У большинства из них имеется диплом об окончании какого-либо вуза. Однако набор знаний по профилю своей работы достаточно ограничен, как и ограничен интерес пополнять свои знания в этой области. Таких продавцов фирма обучает от одного до пяти дней и то, чаще всего, методом наблюдения за работой более опытных работников. Если в мебельном салоне у продавца «со средним образованием» вы спросите, как изготавливается натуральный шпон, вас встретит удивленный взгляд очаровательных глазок.

«Среднее специальное образование» продавца

Продавец, которого мы окрестили как продавец «со сред-

ним специальным образованием» знает о своем товаре очень много. Иногда настолько много, что объемы его продаж не зависят от того, насколько он вежлив – покупатели ему доверяют. Таких продавцов чаще всего можно встретить в специализированных магазинах, продающих бытовую технику. Избыточные, на первый взгляд, знания, позволяют таким продавцам как бы «излучать уверенность» в том, что они действительно знают, какой товар лучше всего вам подойдет. Когда я спросил маркетолога, занимающегося реализацией автофургонов: «Сколько времени простоят брезентовый тент на „Газели“?» Он засмеялся и сказал: «Мне это знать не надо, так как тенты мы не реализуем». Глубокое заблуждение продавца с многолетним стажем – знать технические характеристики товаров-заменителей нужно обязательно, иначе вы не сможете объяснить преимущество своего товара, вы не сможете продать свой товар. Продавцы «со средним специальным образованием» знают много не только о тех товарах, которые они продают.

Продавец «с высшим образованием»

Как-то, покупая в магазине «Название фирмы» белый хлеб, я спросил у продавищицы: «Какой батон Вы бы мне посоветовали купить – длинный или короткий». «Они из одной муки и отличаются только формой, но покупатели предпочитают короткие», – ответила очаровательная продавищица.

ца. «Почему не длинные?» «Наверное потому, что их неудобно носить, они торчат из пакета». Если наблюдательная продавщица хлебного отдела захочет получить статус продавца «с высшим образованием», то она обязательно должна будет сообщать свои соображения руководителю. Однако если в результате этого в ее отделе не появятся специальные пакеты для длинных батонов, или она каким-то образом не будет поощрена за свою наблюдательность, тогда «дух высшего образования продавца» быстро в ней угаснет. *Продавец «с высшим образованием» выживет только в особых условиях управления предприятием, когда имеются моральные и материальные стимулы для проявления инициативы работников.*

Выходит, что если малограмотный дед продает на базаре свои корзинки, но, общаясь с покупателями, узнает, что они не очень-то удобны или надежны, и тогда он начинает плести другие, пользуясь этими советами, то про этого деда можно сказать, что это «продавец с высшим образованием»? Именно так!

Как вы думаете, если этот дед своим нутром дойдет до тонкостей современных техник продаж, что сегодня активно предлагаются на рынке тренинговыми компаниями (ну, например, будет слушать и слышать своего покупателя), ему можно будет давать статус «Доктора продаж»?

Одни из известных тренеров по продажам (Н. Рысев) пишет, что сегодня у нас четверть продавцов вообще ничего

не слышали о современных техниках продаж, другая четверть о себе возомнили, что они гении продаж, а в книгах по продажам, по их мнению, написана ерунда, третья четверть – это те, кто исправно посещают тренинги и читают книги по современным техникам продаж, но одно дело знать, другое – использовать. И только одна четвертая – знают и умеют продавать результативно, опираясь на современные «продажные» техники.

Мои личные наблюдения показывают – этот тренер ошибся в своих расчетах – я встречаю среди продавцов, будучи в роли покупателя, «Докторов продаж» очень редкие единицы.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Пожалуй, самое простое (и практически без затрат денег), что может сделать компания, чтобы выбиться в лидеры, – это начать ставить маркетинг (получать обратную связь о покупателях). Однако, чаще всего сталкиваешься с ситуацией непонимания сути маркетинга.

Вот типичный пример, с которым, полагаю, сталкивается каждый автовладелец. После оказания услуг сервиса или прохождения очередного ТО, вам звонит работник коллцентра (а это стоит приличных денег) и интересуется – «как вас обслужили?», задает при этом целый перечень вопросов и просит выставить оценки, в частности, мастеру приемщику. Кажется – маркетинг в фирме уже поставлен. Однако.

Когда вы расставались с мастером приемщиком, он уже попросил вас в вежливой форме поставить за всю работу оценку повыше – от этой оценки зависит его вознаграждение. Ну, в следующий раз вы снова попадете, возможно, к этому мастеру, и потому не будете ему вредить. Но автодилер, в результате, не получит реальную обратную связь. И никаких нужных изменений по результатам полученной информации не проведет (изменения – это уже менеджмент, а какой может быть менеджмент без обратной связи).

Хотя за что наказывать мастера, даже если работа была выполнена отвратительно? Все дело в том, что во всех проблемах компании виноват только один человек – высший руководитель. И потому, если и наказывать кого-то за брак в работе, то всегда только его.

2. Владение техниками продаж

Первейшей компетенцией в отношении рынка, где товаром становятся вакансии, а не соискатель, находящийся в поисках работы, является владение техниками продаж.

Многие ваши специалисты службы управления персоналом уже умеют – например, окажут помощь в подготовке резюме. Меняется только знак – нужно помочь своей организации написать резюме (о резюме организации мы говорили в первой главе).

Высшие учебные заведения давно это делают, когда конкурируют за лучших абитуриентов.

Но представим себе, что специалисту службы персонала нужно провести 3 заключительных собеседования. Причем двое – способные кандидаты, а третий тянет на талант. Но есть проблема – этот талант сам выбирает из уже поступивших ему нескольких предложений. Что делать?

Применить современные техники продаж. Это значит – не «впаривать» вакансию, а выполнить классический алгоритм переговоров – выявить проблемы (хочется сказать соискателя, да язык не поворачивается – поскольку «соискателем на этого специалиста или руководителя» является сама компания и ее конкуренты). И предложить, но не просто вакансию, а решение проблем кандидата, которого так нужно заполнить в компанию. А для этого наверняка потребует-

ся это решение изменить в нужную сторону (продажа решения).

Но, по личному опыту проведения тренингов по продажам и наблюдениям за продавцами, успокою специалистов службы персонала и здесь:

1. Во-первых, нет никаких проблем приобрести компетенции в сфере современных продаж – направьте своих специалистов службы персонала на тренинг вместе с коллегами из отдела продаж (не важно, это корпоративный или открытый тренинг).

2. В нашем консультационном центре мы занялись тренингами по продажам не очень давно – только в 2009 году (а существуем с 1996 года, потому 6 лет для нас – это не такой уж большой срок). Но обнаружили – хотя наших коллег (тренеров по продажам) много, но продавцов, которые применяли бы в своей практике хотя бы классические продажи, мы не встретили (конечно, в единичном экземпляре они где-то есть). То есть, даже начиная «с нуля» приобретение новой компетенции, на самом деле ваши специалисты находятся в равных условиях с лучшими продавцами⁴.

3. О том, какова причина с ситуацией «неприменения техник продаж продавцами» (подавляющим большинством) я чуть позже представлю свою версию, а также расскажу о варианте решения проблемы, который мы активно пропаган-

⁴ Более подробно тему личных продаж для генерального директора мы рассмотрим в 3 книге.

дируем (скрывают секреты чаще всего те, у кого их на самом деле нет).

А пока познакомимся достаточно подробно только с одним из инструментов эффективных продаж – техниками задавать правильные вопросы покупателю.

Результативные вопросы в личных продажах⁵

О том, что менеджер по продажам должен больше задавать вопросов покупателю, а не просто рассказывать о предлагаемом продукте, отмечается почти во всех публикациях. Однако на практике чаще всего каждому из нас приходится сталкиваться с ситуацией, когда вопросы задает покупатель, а продавец лишь отвечает на вопросы покупателя, презентуя достоинство предлагаемых продуктов. Хотя даже во время презентации вопрос к аудитории меняет атмосферу («все заснувшие – просыпаются» – вспомните эффект, когда учитель в школе задает классу вопрос), полезно вовлекает участников презентации в обсуждение.

Вопросы обладают большим потенциалом в технике продаж. Ведь продажа – это чисто коммуникативный процесс, заключающийся в обмене информацией (до того, как будет принято решение о покупке предлагаемого продукта). А вопрос в коммуникациях играет ключевую роль, поскольку является запросом на получение необходимой информа-

⁵ Впервые опубликовано с названием «Менеджмент-продажи: результативные вопросы в личных продажах»//Журнал: Личные продажи, #1, 2011 г.

ции от партнера в переговорах.

В классических техниках продаж предлагаются самые разнообразные «блюда из вопросов» – на любой вкус и для любой стадии продаж.

Во все более широко применяющейся технике продаж методом СПИН⁶ особое внимание уделяется последовательности вопросов клиенту, по сути, предлагается, новая стратегия продажи, где вопросы – центральная составляющая этой техники.

Целью данной работы является анализ – а можно ли еще более полно раскрыть потенциал вопросов для повышения эффективности продаж.

В рамках нового подхода «*Менеджмент-продажи*» мы и рассмотрим работу с покупателями с использованием вопросов. Выполним анализ возможности повышения эффективности использования вопросов за счет выбора более оптимальной последовательности вопросов и уточнения содержания таких вопросов.

Для удобства читателя в статье рассмотрен сквозной пример продажи B2B – консультационных услуг коммерческой фирме по продаже иномарок.

1. Классификация вопросов без привязки к этапу продажи

⁶ * Рекхэм Н. СПИН – продажи. – М.: ГИППО, 2007.

В классической технике продаж вопросы разделяются, в первую очередь, на открытые и закрытые, если на вопросы первого типа ответ обычно распространенный (если, конечно, покупатель готов к разговору), то на закрытый вопрос ответ краткий (обычно *да* или *нет*). Различают также альтернативный вопрос, предполагающий, что покупатель выберет одну из альтернатив, заложенную в самом вопросе.

Пример (прим. – далее по тексту вопросы задает во всех примерах продавец, если покупатель специально не отмечен).

Открытый вопрос – Скажите, а какова у вас сейчас ситуация с продажами автомобилей?

Закрытый вопрос – Вы готовы заключить с нами договор на консультационные услуги и начать работать уже с начала следующего месяца?

Альтернативный вопрос – Когда вам удобнее встретиться – в этот вторник или в четверг, в первой или во второй половине дня?

Закрытые вопросы полезно классифицировать далее, различая вопросы «Скажи мне Да» («Да») и «Скажи мне нет» («Нет»):

«Нет»:

Продавец консультационных услуг по телефону: *Вашей фирме интересны наши консультационные услуги по проведению тренингов по активным продажам?*

Директор фирмы (покупатель): *Нет.*

Легко догадаться, почему задавший в большинстве случаев получит ответ «Нет» – здесь закрытый вопрос, заставляющий покупателя сделать выбор, задан слишком рано, потому с помощью «Нет» легче всего отгородиться от дальнейшего общения с назойливыми продавцами.

«Да»:

Продавец консультационных услуг во время личной встречи с клиентом: *Вы хотели бы, чтобы прибыли вашей компании росла даже в период кризиса?*

Директор фирмы (покупатель): *Да, но разве это возможно?*

Психологи отмечают, что, отвечая «Да», человек более спокоен, чувствует себя более комфортно. В то время как ответ «Нет» чаще сопровождается отрицательными эмоциями. Именно на результатах этих исследований основаны техники вопросов (одна из них носит название «Стратегия Сокрыта⁷»), целью которых получить максимальное количество «Да» от покупателя до того, как переговоры дойдут до обсуждения главного предмета переговорного процесса.

2. Цели применения вопросов на различных этапах продажи

Прежде, чем двинуться дальше, отметим положительные стороны использования менеджером по продажам именно

⁷ * Н. Рысев Активные продажи, 2009.

вопросов. Для этого рассмотрим цели вопросов, ради которых они задаются эффективным продавцом на разных этапах продажи. Кстати, таким образом, мы продолжаем классифицировать вопросы уже по стадиям деловых переговоров – вопросы на первом этапе продаж, на заключительном этапе и т. д.

Этап продажи продуктов покупателю	Достигаемые с помощью вопросов цели. ВОПРОСЫ ПОЗВОЛЯЮТ:
На этапе первого контакта с клиентом	• Установить нужный контакт с покупателем
В первой стадии переговоров	• Получить необходимую для успешных продаж информацию о проблемах и потребностях клиентов • Узнать возможные критерии лучшего решения для покупателя • Выявить возможные возражения, чтобы подготовиться к ним
Во время презентации	• Для привлечения внимания аудитории • Для вовлечения покупателя в процесс купли-продажи
На этапе преодоления возражений покупателя	• Проверить возражение на ложность и второстепенность • Применить полезную тактику преодоления возражений
На этапе переговоров о цене	• Обосновать цену на продаваемый продукт
На завершающем этапе переговоров	• Добиться от покупателя принятия решения о покупке
На всех этапах переговоров	• Контролировать процесс переговоров • Вопросы позволяют направить переговоры в нужное русло

Рис.1. Вопросы на разных этапах продажи

Например, в технике СПИН, вопросы применяются

со следующими целями:

Ситуационные — чтобы установить контакт с покупателем и выявить проблемные зоны

Проблемные — чтобы сузить зону исследования в перечне проблем клиента, выявить интересные для продавца проблемы, которые может решить предлагаемый продукт

Извлекающие — обострить последствия нерешенных проблем, вызвать у покупателя желание найти решение проблем с неприятными последствиями (или обострить желание найти решение проблемы, если такое решение отрывает для фирмы-покупателя новые возможности)

Направляющие — рассмотреть благоприятные последствия использования предлагаемого продукта для решения обсуждаемых в переговорах проблемах.

Пример извлекающих вопросов:

Как вы думаете, если начинающий боксер встретится с профессионалом примерно такой же физической силы. На чьей стороне будет вероятная победа?

А если покупатель встретит у Вашего конкурента продавцов, профессионально владеющих современными техниками продаж, вероятность, что продукт купят у Вашего конкурента, повышается?

3. Когда задавать какие вопросы: ситуационный подход

Когда-то нужно клиента разговорить, когда-то ограничить его чуть неумеренную болтливость, а когда-то помочь ему принять решение. И для каждого случая лучшие подойдет вопрос того или иного вида – вопросы нужно задавать по ситуации.

Ниже представлено упражнение, которое наша компания использует на тренингах по личным продажам, где участникам тренинга предлагается оставить один из несколько видов вопросов, которые лучше подходят для ситуации. Попробуйте выполнить это упражнение самостоятельно.

Для каких целей переговоров	Предпочтительное использование вопросов вида (оставить нужное, ненужное – зачеркнуть)	
Контролировать ход деловых переговоров (управлять им)	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Обеспечить внимание и интерес клиента	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Выявить главное – проблемы и потребности клиента	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Обеспечить нужное принятие решений покупателем	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Установить хороший контакт с покупателем	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Преодолеть ложные и второстепенные возражения	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Выяснить тип клиента	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Определить на какой стадии принятия решений находится покупатель	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Обеспечить движение покупателя с предыдущего этапа на последующий этап процесса принятия решения о покупке	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Для того, чтобы клиент почувствовал свою значимость	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Вовлечь клиента в разговор	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Выявить возможные возражения	Закрытые, Альтернативные	Открытые,

Рис.2. Упражнение тренинга по продажам

Пример вопроса на выявление ложных и второстепен-

ных возражений:

Покупатель: *Хорошо, я понял, что вы предлагаете тренинги по продажам. Однако у нас в бюджет на этот квартал не заложены тренинги.*

Продавец: *Давайте отложим этот вопрос на время. А все остальное (наша программа тренингов, квалификация наших тренеров и др.) вас полностью устраивают?*

Здесь использован закрытый вопрос.

Пример вопросов обеспечения внимания и интерес клиента

Покупатель: *Я хорошо отношусь к тренингам по продажам, считаю их полезными, но обычно энтузиазм у работников после тренинга длится не очень долго, а потом они начинают работать по-старому.*

Продавец: *Давайте вместе подумаем, а как относятся ваши продавцы к тому, что фирма оплачивает для них тренинги, направленные на повышение их квалификации? Когда чувствуешь, что тебе уделяют внимание, разве не по иному относишься к своей работе?*

Покупатель: *Ну, пожалуй, соглашусь с Вами. Некоторые менеджеры, пришедшие к нам из других фирм, жалуются, что мы мало проводим тренингов.*

Продавец: *Быть может, первым делом следует выяснить, а почему проводимые ранее тренинги имели малый по длительности эффект? Вы согласны?*

Здесь использована комбинация открытых и за-

крытых вопросов.

Отметим, что количество вариантов вопросов, подходящих для разных ситуаций, значительно возрастает, если использовать модификации открытых, закрытых и альтернативных вопросов:⁸

Полуоткрытые вопросы – когда вы накладываете определенное ограничение на диапазон ответа: *Расскажите, пожалуйста, как росли доходы вашей компании в последние полгода?*

Полузакрытые вопросы – когда наряду с ответами «Да» и «Нет» партнер в деловых переговорах имеет дополнительный выбор для ответа:

Вас устраивает цена на наши продукты, или вам нужна дополнительная информация по нашим услугам?

Альтернативные с расширенным выбором – когда предлагаемых вариантов больше двух:

Я могу предложить вам встретиться в нашем офисе. Если вам удобнее, то у вас, или же будет лучше провести деловые переговоры на нейтральной территории – в кафе, которое вы считаете более подходящим для нашей встречи? Что вы считаете более удобным?

4. Менеджмент-продажи

Задавая вопросы, можно определить, на какой стадии

⁸ Н. Рысев Активные продажи, 2009.

принятия решений находится покупатель.

Например, не зная этого, продавец может допытываться какие неудовлетворенные потребности есть у покупателя, в то время как он уже принял решение о покупке, но находится в поисках верных критериев для выбора нужной марки товара.

Либо, напротив, продавец будет расхваливать предлагаемую торговую марку продукта, в то время как покупатель еще сам не понял, какие проблемы являются причиной его внутреннего беспокойства, и он еще сам окончательно не определился, какой товар ему нужен.

В технике продаж, которой мы дали название «*Менеджмент-продажи*», главный акцент – на решении проблем клиента. И потому нужно помочь покупателю наилучшим образом пройти все шаги алгоритма принятия решений выявленной проблемы. И если покупатель еще толком не определился со своими проблемами, целесообразно пройти с ним весь цикл принятия решений. И на всех этапах этого важного процесса вопросы будут незаменимыми помощниками.

1. Диагноз проблемы

2. Ограничения

**3. Генерация вариантов
решения проблемы**

4. Критерии выбора

5. Анализ вариантов

Рис.3. Алгоритм принятия решения

Давайте рассмотрим примеры полезного использования вопросов для каждого этапа процесса принятия решений проблемы покупателя. (Прим. В примере пропущены, для сокращения, некоторые этапы продажи, в частности этап установления контакта с покупателем).

1. Диагноз проблемы

Продавец — Что вас сегодня беспокоит в отделе продаж больше всего?

Клиент (покупатель) – *Видите ли, у нас два отдела продаж. И в каждом начальники отдела продаж – это руководители, еще недавно работавшие у нас менеджерами по продажам. Быть может, то, что они поднялись на ступеньку выше своих коллег, задевает и их подчиненных, и трудно психологически преодолеть им самим.*

Продавец – А какую управленческую подготовку прошли ваши молодые руководители?

Клиент (покупатель) – *Да никакую, образование у них техническое, в автомобилях они хорошо разбираются, ну да, они проходили тренинги по продажам, но здесь совершенно другая задача – работа с людьми.*

Здесь на этапе диагноза проблемы покупателя клиент, отвечая на вопросы, сам выходит на проблему своего предприятия – потребность в управленческой подготовке новых руководителей.

2. Ограничения

Продавец – *Насколько быстро вам нужно решить проблему подготовки новых руководителей?*

Клиент (покупатель) – *Как у нас говорят – «еще вчера».*

Продавец – *А финансовые ограничения также наверняка существуют?*

Клиент (покупатель) – *Конечно существуют. Но мы не планируем «покупать» готовых руководителей. Так, конечно, быстрее, но мало того, что также существует риск получить слабого руководителя. Применяемая ранее политика покупки кадров приводила к тому, что лучших менеджеров мы тогда потеряли. Подчиненные должны видеть, что и им будет куда расти. Сейчас мы проводим кадровую политику по выращиванию своих руководителей и считаем ее правильной, но недостатки есть у любого, даже самого лучшего управленческого решения.*

Здесь, как видим, с помощью открытых вопросов удалось выявить, что одним из главных ограничений решения проблемы в отделах продаж является принятая кадровая политика фирмы. Это позволяет перейти на следующий этап деловых переговоров.

3. Генерация вариантов решений проблемы

Продавец – *А какие варианты решения проблемы вы уже рассматривали?*

Клиент – *Можно направить наших специалистов получить второе управленческое образование, но это долго. На-*

ша компания может купить тренинги по организации отдела продаж, если такие существуют. Ну а можно часть перечня задач начальника отдела продаж (а круг таких задач достаточно широк) отдать на аутсорсинг. Например, в связи с ростом нашей компании вопросы подбора новых специалистов поручить кадровому агентству, поскольку, по нашему опыту, задача подбора требует от начальника отдела продаж очень много времени.

Прим. Этот этап движения по алгоритму принятия решений мы еще более подробно рассмотрим в следующем параграфе статьи.

4. Критерии выбора

Продавец – *Если я правильно понял, время для вас – решающий фактор?*

Клиент – *Деньги мы тоже считаем, но понимаем, что потеряем больше, если будем экономить на образовании начальников отдела продаж. Для нас главное – результативность подготовки наших руководителей.*

Знание критериев выбора лучшего решения проблемы фирмы-покупателя позволяет лучше ориентироваться в дальнейших переговорах. Продавец, помогающий двигаться по алгоритму принятия решения, становится полезным помощником покупателя в правильном выборе. Покупатель больше доверяет такому продавцу.

5. Анализ вариантов

Продавец – *Как вы знаете, мы проводим тренинги*

по личным продажам. Тренинги по организации отдела продаж, в частности подготовке руководителей продаж мы пока не проводим. Но такие тренинги существуют. Мы смотрели рынок, они в несколько раз дороже тренингов по личным продажам.

А вы готовы рискнуть купить наши тренинги по подготовке руководителей отдела продаж, если мы возьмемся за такую работу и в короткие сроки подготовим для вас такой тренинг? С учетом того, что для нас это новый продукт, мы готовы предложить вам такой тренинг по цене тренинга «Личные продажи».

Клиент – *А какие аргументы вы можете привести, доказывающие, что с качеством подготовки у вас не будет проблем?*

В данном условном примере продавец предлагает расширить варианты решения проблемы, сравнивая существующие на рынке тренинги по подготовке руководителей отдела продаж с, казалось бы, более рискованным вариантом решения проблемы – разработкой нового продукта продавца для покупателя (так как в любом новом для фирмы продукте всегда будут небольшие недоработки). При анализе вариантов решения необходимо руководствоваться выработанными на предыдущем этапе критериями лучшего решения.

6. Окончательный выбор

Продавец — *У нас с вами уже сложилось сотрудничество по тренингам по личным продажам для менеджеров.*

И нам хотелось бы сохранить наше партнерство на более длительный срок, и потому давайте вместе все серьезно взвесим, ответственность высока.

Как вы считаете, управленческие компетенции у руководителей разных отделов и разных уровней сильно отличаются?

Клиент – *Я сам был когда-то начальником отдела производства. Работа с людьми везде одинакова, хотя тонкости есть в любой работе.*

Продавец – *Я не зря задал такой вопрос. Дело в том, что мы давно проводим тренинги по общему и стратегическому управлению. Эти тренинги (от которых, кстати, вы пока отказались) мы проводим для генерального руководства компаний. А «менеджмент – он везде менеджмент». Вы со мной согласны? Что касается специфики продаж, то вы уже знаете наши тренинги по личным продажам – специфику продаж наши тренеры знают хорошо.*

Клиент – *Я вот еще что подумал – вы правы, задачи у генерального директора и начальника отдела продаж при всей специфике отличаются, пожалуй, лишь тем, что время на стратегическую работу у высшего руководства чуть больше. Чем ниже управленец, тем больше текучки. Пожалуй, я готов рискнуть и купить ваш новый продукт, который вы начали разрабатывать, судя по всему, прямо во время наших переговоров.*

На окончательный выбор продукта большое влияние мо-

гут оказать ситуационные факторы, присутствующие на всех стадиях принятия решения о покупке. Прошлый личный опыт работы генерального директора работает в пользу продавца также, как и прошлый опыт работы с консалт-фирмой, уже проводившей для покупателя тренинги по личным продажам.

7. Заключительная оценка решения

В ряде случаев она проводится вплоть до момента подписания договора, но часто уже после того, как товар поставлен, а услуги начали предоставляться, как в нашем условном примере.

Продавец – *Давайте сверим часы. Мы провели первый тренинг «результативный начальник отдела продаж». Получили первую обратную связь от руководителей, вы анкеты читали. Какие будут у вас пожелания, чтобы нам своевременно скорректировать программу наших тренингов по управлению продажами?*

Клиент – *Да, я не жалею, что принял рискованное решение. Уже после первого тренинга наши руководители поняли, что профессии управленца можно выучиться. Теперь они предложили мне, чтобы на эти тренинги ходили другие руководители – старшие менеджеры и руководители отдела сервиса, с которыми им приходится взаимодействовать. Они полагают, что после таких тренингов у них будет лучшее взаимопонимание с непосредственными подчиненными и коллегами по работе.*

В приведенном условном примере (почерпнутом из реальной практики нашего консультационного центра), мы видим, как вопросы продавца помогают решить насущные проблемы клиента.

Вопрос продавца тогда можно считать результативными, когда выявленные проблемы будут решены практически, а не просто тогда, когда был заключен договор на поставку продукта.

А теперь давайте более подробно, вернее, несколько с другой стороны подойдем к использованию вопросов на этапе генерации вариантов решения покупателя.

5. Метод контрольных вопросов для генерации идей продавца и покупателя

Продавец предлагаемыми продуктами решает проблемы покупателя. А решение любых проблем – это задача творческая, и потому для ее решения следует применять весь арсенал решения проблем, в частности эвристические методы. Одним из таких методов является метод контрольных вопросов.

Метод контрольных вопросов (известный как СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО А.Ф.ОСБОРНУ) используется для генерации идей по решению технических проблем.

Вот этот список для решения технической задачи⁹:

СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО А.Ф.О-СБОРНУ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБЪЕКТУ

1. Какое новое применение техническому объекту Вы можете предложить?

Возможны ли новые способы применения?

Как модифицировать известные способы применения?

2. Возможно ли решение изобретательской задачи путем приспособления, упрощения, сокращения?

Что напоминает Вам данный технический объект?

Вызывает ли аналогия новую идею?

Имеются ли в прошлом аналогичные проблемные ситуации, которые можно использовать?

Что можно копировать?

Какой технический объект нужно опережать?

3. Какие модификации технического объекта возможны?

Возможна ли модификация путем вращения, изгиба, скручивания, поворота?

Какие изменения, назначения, функции, цвета, движения, запаха, формы, очертаний возможны?

Другие возможные изменения?

4. Что можно увеличить в техническом объекте?

Что можно присоединить?

Возможно ли увеличение времени службы, воздействия?

⁹ * Источник – <http://www.superidea.ru/tm/met/spiskonv.htm>

Увеличить частоту? размеры? прочность?

Повысить качество?

Присоединить новый ингредиент?

Дублировать?

Возможна ли мультипликация рабочих органов, позиций или других элементов?

Возможно ли преувеличение, гиперболизация элементов или всего объекта?

5. Что можно в техническом объекте уменьшить?

Что можно заменить?

Можно ли что-нибудь уплотнить, сжать, сгустить, конденсировать, применить способ миниатюризации? укоротить, сузить? отделить? раздробить? преумножить?

6. Что можно в техническом объекте заменить?

Что и сколько можно заменить и чем?

Другой ингредиент?

Другой материал?

Другой процесс?

Другой источник энергии?

Другое расположение?

Другой цвет/ звук, освещение?

Что можно заменить?

7. Что можно преобразовать в техническом объекте?

Какие компоненты можно взаимно заменить?

Изменить модель?

Изменить разбивку, разметку, планировку?

Изменить последовательность операций?

Транспонировать причину и эффект?

Изменить скорость или темп?

Изменить режим?

8. Что можно в техническом объекте перевернуть наоборот?

Транспонировать положительное и отрицательное?

Нельзя ли поменять местами противоположно размещенные элементы?

Повернуть их задом наперед?

Перевернуть низом вверх?

Поменять местами?

Поменять ролями?

Перевернуть зажимы?

9. Какие новые комбинации элементов технического объекта возможны?

Можно ли создать смесь, сплав, новый ассортимент, гарнитур?

Комбинировать секции, узлы, блоки, агрегаты?

Комбинировать цели?

Комбинировать привлекательные признаки?

Комбинировать идеи?

Ниже выбраны некоторые из таких вопросов представленного списка, проведена их некоторая модификация и адаптации для решения проблем покупателя. Такие вопросы, применяемые в ходе деловых переговоров, помогают не только

покупателю, но и продавцу одновременно участвовать в генерации как можно большего числа решения обсуждаемой проблемы. Это позволит затем сделать лучший выбор, доработать продукт продавца, лучше использовать имеющийся потенциал продавца и покупателя и их дальнейшую партнерскую работу над решением проблемы покупателя.

Можно ли предложить техническому объекту новое применение?

Если бы продавец рассказал в начале деловых переговоров о том, что консалт-фирма проводит тренинги по менеджменту для высших руководителей, но эти тренинги достаточно универсальны, покупатель сразу мог бы догадаться применить их к подготовке начальников отдела продаж (увидев дополнительную выгоду в возможности купить новый продукт несколько дешевле).

Можно ли решить техническую проблему, путем приспособления, упрощения и др.?

Как видим, отвечая на этот вопрос уже продавец мог бы догадаться быстрее, что он может приспособить имеющийся тренинг (после некоторой доработки) для подготовки руководителей отдела продаж.

Были ли в прошлом похожие проблемные ситуации, которые как-то можно использовать для решения насущной технической проблемы?

Для нашего примера это может выглядеть так. У консалт-фирмы есть опыт подготовки руководителей в форме

семинара по менеджменту, который проводят сами руководители при методической помощи консультанта. Работа идет по известному принципу: очень хорошо предмет знает только один человек в классе – сам учитель.

По аналогии, при подготовке руководителей отдела продаж можно включить обучение в форме проведения тренингов для рядовых менеджеров. Таким образом можно не только значительно поднять квалификацию руководителей, но и дополнительно сэкономить деньги на оплате внешних тренеров.

Что в техническом объекте можно дополнительно присоединить?

В нашем условном примере таким присоединением являлось расширение группы участников тренинга – привлечение старших продавцов и руководителей сервисной службы). В результате, при постоянной цене тренинга, стоимость подготовки одного специалиста фирмы будет ниже.

5. Что можно заменить? Какие новые комбинации элементов в фирме возможны?

Например, как выяснилось в нашем примере, у руководителей отдела продаж недостаточный управленческий опыт. Одновременно и продавец и покупатель могли задуматься, отвечая на этот вопрос, о том, что фирма наверняка имеет опытных руководителей в других отделах. И потому можно наладить обмен управленческим опытом между руководителями разных подразделений, В частности,

сти, с участием консультанта можно организовать создание и работу проектной группы по решению управленческих проблем в фирме, касающихся не только отдела продаж, но и других подразделений. Такая работа позволит не только ускорить накопление опыта молодыми управленцами, но и улучшить взаимопонимание разных подразделений компании.

И т. д.

ВЫВОДЫ

«Пять Пэ» – Правильная Последовательность Правильно задаваемых Правильных вопросов Покупателю

Мы рассмотрели разные аспекты использования вопросов, применяемых продавцом, которые позволяют повысить результативность продаж. Этот перечень можно назвать «Пять Пэ» (по аналогии с известной моделью в маркетинге – 4 Р).

Первое П – вопросы должны быть в первую очередь к Покупателю – а не только ответы продавца на вопросы покупателя.

Второе П – вопросы должны быть Правильные – то есть уместные, когда-то нужно использовать открытые вопросы (чтобы разговорить покупателя, вовлечь его в диалог), а ко-

гда-то закрытые, ограничивающие его излишнюю речивость, когда-то альтернативные, заставляющие покупателя принять нужное решение.

Третье и Четвертое П – должна быть **Правильная Последовательность** задавания вопросов. В частности, нужно учитывать этап принятия решения, на котором находится покупатель, а также сам алгоритм принятия решения.

Пятое П – вопросы нужно **Правильно** задавать – создавать у покупателя комфорт. С одной стороны вопросы – это дань уважения покупателю. Если ему задают вопросы – значит, его считают экспертом. Но и сама форма задавания вопросов должна быть уважительной.

А если вопросы, как в нашем примере, можно использовать для генерации большего количества идей по поводу решаемой проблемы, то покупатель испытает удовлетворение потребности в самореализации. Это ли не причина работать и далее с продавцом, который помогает покупателю. Помогает ему не только лучше понять проблемы фирмы, но и лучше раскроет творческие способности ее руководителя.

В заключение, вероятно, стоило бы напомнить читателю рекомендации известных тренеров (Н. Рысева, С. Ребрика и др.) – что делать не следует, задавая вопросы, предложить «модель нескольких **Не**»:

Не следует превращать вопросы в допросы,

Не стоит задавать несколько вопросов сразу – иначе покупатель или запутается, или выберет для себя более ком-

фортный вопрос,

Не рекомендуется не дослушивать ответ покупателя,
ну и самое главное

нельзя **Не** задавать вопросов, что, к сожалению, часто наблюдается на практике.

3. Менеджмент

Менеджмент это не новая компетенция для руководителя компании.

Но менеджмент пронизывает работу любого специалиста, и в ходе такой работы могут возникать самые разные проблемы.

Если мы говорим, что управление в рамках новой концепции управления персоналом – это продажа решения (решения проблем покупателя вакансии¹⁰), то, следовательно, каждому линейному руководителю и и специалисту службы персонала нужно хорошо разбираться в решении проблем. А поскольку решение проблем – центральная часть менеджмента¹¹, то, соответственно, – в менеджменте в целом.

Хотя менеджмент – это такая же сложная профессия, как любая другая (врача, инженера), как и в случае с другими компетенциями ситуация для руководителя вполне благоприятная¹². Поскольку пока научного менеджмента у подавляющего числа наших предприятий нет. И потому ваше обучение научному менеджменту будет даже если практически с нуля – это не страшно. Так как также на нуле находятся знания о научном управлении у большинства наших руко-

¹⁰ См. 1 часть – 1 книгу.

¹¹ Например, по мнению таких специалистов, как И. Ансофф и Р. Акофф.

¹² Речь идет о России.

водителей. То есть – вы опять в равных условиях с профи, правда не с профи на Западе.

Причины этого просты: выпускнику управленческого факультета учиться регулярному управлению не у кого. А применить знания, полученные в вузе, на реальном предприятии из-за их огромного отрыва от жизни просто невозможно. И тогда выпускник начинает работать как все, – пользуясь советскими представлениями о том, что управление – это работа начальника «гонять своих подчиненных». При этом он быстро утрачивает те чисто теоретические знания, которые от сессии до сессии зазубривал в институте.

Поскольку книг по менеджменту предостаточно, отсылаю специалиста службы персонала для овладения управленческими знаниями к специальной литературе¹³. Однако, есть один важный момент – менеджмент начинается с применения научного метода. Я бы рекомендовал и изучение менеджмента начать с научного метода.

Ниже описание этого важного инструмента, в частности при рассмотрении задач повышения производительности работников умственного труда.

Научный метод: кто станет лидером в ближайшие 50 лет?

Руководитель, лишенный способности творчески решать проблемы, в лучшем случае может хорошо

¹³ Кстати, центральная книга серии – «Русский менеджмент», рекомендую и ее.

осуществлять контроль над эволюционным развитием руководимой им организации, но он не способен вывести ее в передовые.

Рассел Акофф

Научный метод включает в себя наблюдение, анализ и синтез. Это одна версия его представления, которой придерживаюсь я сам.

Однако в учебнике М. Мескон и др. «Основы менеджмента»¹⁴ можно увидеть другую, более распространенную версию, когда научный метод включает в себя:

наблюдение и анализ, выдвижение гипотезы и верификацию – проверку выдвинутой гипотезы.

У каждой версии есть свои минусы и плюсы, они не противоречат друг другу. Но первая подкупает своей простотой.

Научный метод применяется во всех сферах знания. Считается, что осознанно он начал применяться в производстве с первых экспериментов Ф. Тейлора (США) и К. Адамецки (Россия).

Как пишет Питер Друкер (он, правда, вместо научного метода употребляет другой термин – *принципы Тейлора*), его применение произвело, по сути, управленческую революцию в промышленном производстве.

Принципы Тейлора

¹⁴ Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.

Отметим, что Питер Друкер в своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке» различает развитые страны и «недо-развитые».

При этом главной причиной появления развитых стран он называет повышение производительности работника физического труда. А главным инструментом повышения такой производительности он определяет принципы Тейлора¹⁵.

Чтобы повысить эффективность любой работы Тейлор рекомендовал:

- 1. Взять 10—15 работников, особенно хорошо выполняющих свое дело. Понаблюдать за этими работниками.*
- 2. Провести анализ, выполнив хронометраж всех отдельных элементов работы.*
- 3. Выявить и убрать ненужные и неловкие движения, которые обнаружены в ходе анализа выполняемых операций.*
- 4. Необходимые элементы работы организовать в оптимальной последовательности.*

Но если мы внимательно посмотрим на эти рекомендации, то мы увидим, вслед за Каролом Адамецки, что эти рекомендации есть применение научного метода (наблюдения,

¹⁵ Вы найдете другую трактовку принципов Тейлора, например, по ссылке – <http://www.jbuilder.ru/item/402>: 1) изучение производственных процессов производится на основе их расчленения на операции, элементы операций и движения; 2) рабочему устанавливается конкретное, напряженное задание или урок; 3) рабочих обучают рациональным приемам, выработанным в результате хронометража, 4) вводится повышенная оплата труда при выполнении установленной высокой нормы и др.

анализа и синтеза) к производству.

Присутствует этап наблюдения, классификация движений на необходимые, а также на ненужные и неловкие – это анализ. А соединение правильных движений (и исправленных – что были неловкими) в оптимальной последовательности – синтез.

Отсюда следует, т.о., что применение рекомендаций Тейлора – это и есть применение научного метода к производству.

Наша беда в том, что мы (русские) любим порассуждать вообще, «за жись!». А вот практически применить научный метод повсюду, где есть физический труд – это нам малоинтересно. И потому-то мы имеем отставание в производительности труда от развитых стран в разы, а попадание в «недоразвитые страны» оправдываем нашими полетами в космос, да еще «дураками и дорогами». А бревно-то...

Производительность работника умственного труда

В указанной книге П. Друкер пишет о том, что перед исследователями в XXI веке встает принципиально новая задача – разработка принципов (подобных принципам Тейлора) применительно к умственной работе. Там же он дает свое мнение по поводу того, чем должна определяться производительность работников умственного труда. В частности он отмечает, что одним из важных факторов повышение производительности работников умственного труда является то,

что такие работники должны сами собой эффективно управлять¹⁶.

Но что особенно примечательно, Друкер отмечает – что через 50 или даже менее лет лидировать будут те страны, кто быстрее решит проблему повышения производительности работников умственного труда. По Друкеру, ситуация с решением этой проблемы находится пока примерно там же, где находилась ситуация с производительностью физического труда в 1900 году, то есть более 100 лет назад.

Отметим сразу, даже если мы с Вами решим эту замечательную задачу, России не стоит сильно обольщаться – применение научного метода (с целью повышения производительности работников физического труда) в производстве было одновременно и независимо выполнено в США и России. И даже К. Адамецки (Россия) несколько раньше опубликовал результаты своих исследований, чем Тейлор. И где сегодня США и где Россия? Кстати, этот вопрос – еще одна тема поговорить «за жись» :)).

Творчество и научный метод

Творчество – это, пожалуй, главное в работе специалиста умственного труда. *Творчество – это создание чего-то нового на основе накопленных знаний.*

¹⁶ См. «Персональный менеджмент: что это?» <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1492610/>

Творческий процесс сегодня описан многими исследователями. Одним из первых его описал Л. Выготский, у которого этот процесс состоял из следующих подпроцессов:

– *Накопление опыта*

– *Диссоциирование этого опыта (разделение на части)* — изменение этих частей, элементов (назовем такой процесс трансформацией)

– *Ассоциирование* — соединение измененных элементов в новую комбинацию.

Посмотрите, как рождаются сказочные персонажи, скажем, избушка на курьих ножках: у курицы отрубаем ноги, у избушки убираем фундамент, ноги увеличиваем... прицепляем и... получается добротное жилище для Бабы Яги.



Рисунок 4. «Рождение» избушки на курьих ножках

Применяя эту модель, Выготский легко доказывает, что больший потенциал к творчеству имеется у старых, как это ни странно, а не у молодых. Так как у более пожилых людей больше разнообразного опыта, а, следовательно, много больше возможностей для комбинирования элементов этого опыта.

Однако есть проблема психологической инерции (как раз связанная с накопленным опытом), эта проблема отягощает

людей зрелых.

Описанная модель творческого процесса у Выготского – это ни что иное, как Наблюдение, Анализ и Синтез. То есть, научный метод, который мы с вами рассматриваем.

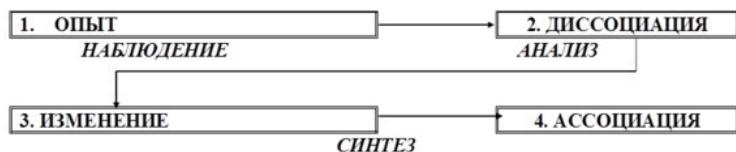


Рисунок 5. Модель работы творческой составляющей человека

(Об этом можно прочесть в любом учебнике по общей психологии, но пока я не встречал, чтобы творческий процесс и научный метод рассматривались как тождественные процессы.)

Единственно, что следует поправить, это добавить к названным 3-м элементам еще Трансформацию: *Наблюдение – Анализ – Трансформация – Синтез*:

Наблюдение – накопление опыта у Л. Выготского,

Анализ – Диссоциирование этого опыта,

Трансформация — изменение элементов, полученных при диссоциировании,

Синтез — ассоциирование.

Но поскольку умственный труд – это, в первую очередь, труд творческий, мы получаем вполне рабочую схему для повышения производительности такого труда.

Психологическая инерция

Эдвард де Боно ввел понятие психологической инерции, которая мешает нашему мышлению творить.

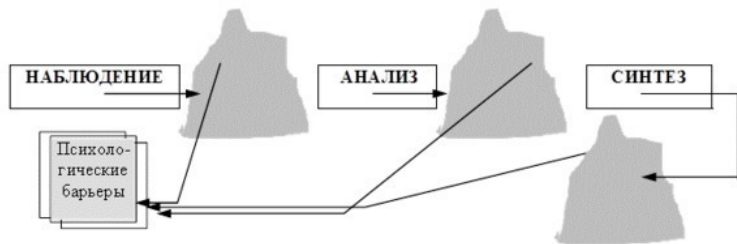


Рисунок 6. Модель творческого процесса Э. Боно

Рассмотрим классический пример. Когда человеку впервые дают простую задачку – пересечь четырьмя отрезками прямых девять точек, расположенных в квадрате, не отрывая ручку от бумаги, возникают большие затруднения (если вы не решали эту задачу, или подзабыли решение, попробуйте):

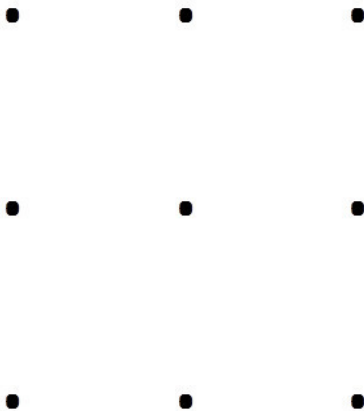


Рис. 7. Упражнение на анализ творческого подхода

Истоки психологической инерции в том, что человек сам накладывает ограничения на поиск возможного решения. В данном случае, он ищет это решение «внутри квадрата». Но если это ограничение снять – выйти отрезками прямых за пределы «магического квадрата», решение находится достаточно быстро. Попробуйте!

Кстати, наверняка, кто интересуется головоломками, знает, как пересечь эти точки тремя отрезками прямых (если снять ограничения на размер точек, и даже одной прямой, если снять ограничения на толщину линии или на возможность лист бумаги мысленно (или реально) складывать гармошкой, чтобы все 9 точек оказались на одной линии).

Возвращаясь к проблеме, которую изучал Л. Выготский

(кто имеет больший творческий потенциал – молодые или более зрелые?), отметим, что у более старых людей в качестве инструмента для преодоления психологической инерции есть сегодня мощный инструментарий – это и мозговой штурм, и метод фокальных объектов, и вопросы Осборна, ТРИЗ и многое другое.

А вот и яркий пример – судьба А. Любищева, документального героя книги Д. Гранина «Эта странная жизнь», творческий потенциал Любищева раскрывался с годами все больше и больше. Этот тот самый случай, когда «исключение подтверждает правило». Уважаемые работодатели, возьмите его на вооружение, когда будете принимать решение отказать или нет в приеме на работу человеку в возрасте после 45 лет.

Трансформация – важный элемент научного метода

Кажется, что в наиболее известных (первых) экспериментах Ф. Тейлора по увеличению производительности труда элемент трансформации отсутствует. Но это не так. Тейлор не просто удалял ненужные элементы движений, он неловкие движения заменял более ловкими – это, без сомнения очевидная трансформация.

Кароль Адамецки, выполняя свои эксперименты на прокатном стане, также применял трансформацию. Например,

выявив, что у каждой единицы оборудования прокатного стана есть свой оптимум (выше которого проявляется убывающая отдача), также как каждый человек при превышении некоторой нормы физических усилий также начинает работать хуже (тоже убывающая отдача), он предложил так оптимизировать работу каждого участка, чтобы каждый элемент (единица оборудования и приданные к ним люди) работали в режиме своего оптимума. Увеличение (или уменьшение) числа рабочих для каждой единицы оборудования прокатного стана – это, несомненно, трансформация.

АРИЗ и трансформация

ПРИМ. Приношу свои извинения, что напоминаю некоторые азы из широко известного алгоритма решения изобретательских задач (АРИЗ), давно прошедшего стадию теории – ТРИЗ.

АРИЗ, как известно, родился из законов диалектики Гегеля, которые проявляются в процессе развития технических систем. Авторы АРИЗ Г. Альтшуллер и Р. Шапиро – известны как *изобретатели методики изобретательства*.

Я заканчивал годовой нижегородский народный университет по научному творчеству, являющегося одной из ветвей известной техники изобретательства (комплексный метод). В самом упрощенном виде задача на анализ с применением АРИЗ (в версии нижегородской школы научного творчества)

выглядит так:

Наблюдение – описываем проблему технической системы.

Анализ – выявляем, в частности, узловой компонент (УК) этой системы, с которым планируем выполнить преобразования.

Затем, путем ряда преобразований АРИЗ, приходим к физическому противоречию: предъявляем к УК противоречивые требования. Например, УК системы должен быть одновременно холодным и горячим. Доведенное до абсурда физическое противоречие обладает большой эвристической ценностью (что эффективно помогает, в частности, преодолеть психологическую инерцию человека). Перечисленные шаги, без сомнения, можно назвать *трансформацией*.

Затем производим разрешение противоречия или во времени (пример – УК холодный в один момент времени, и горячий в другой момент времени), или в пространстве, или иным способом из накопленного набора типовых методов разрешения физических противоречий.

Однако разрешение противоречия (скажем в пространстве, для нашего пример – часть УК попадает в «холодное поле», другая часть – «в горячее поле») – это тоже трансформация.

Синтез

Завершается решение задачи на анализ построением работающей системы, одним из главных элементов которой яв-

ляется подвергшийся трансформации ее УК. (Задачи на синтез решаются по классическому алгоритму применения научного метода.)

Последствия терминологической ошибки

Итак, наблюдение, анализ, трансформация и синтез – это необходимые элементы научного метода для решения любых творческих задач.

Поэтому терминологическая ошибка Друкера заключается, как мне кажется, в том, что он вместо научного метода (ему хорошо известного), позволившего повысить производительность работника физического труда, применил более частный термин «принципы Тейлора».

Вытекающая из терминологической вторая ошибка заключается, по моему, в том, что он объявил поиск новых принципов, позволяющих повысить производительность работников умственного труда, в то время, как научный метод вполне универсален и решает и эту задачу.

Наблюдение, анализ, трансформация и синтез – это, конечно, сильный метод. Но лишь с инструментарием АРИЗ (ТРИЗ и др.) он может реализовать свой потенциал на поприще умственного труда в полной мере.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: гуру менеджмента поставил задачи для XXI века. Кому их решать, а кому

использовать плоды этих решений?

По оценкам западных специалистов, научное управление родилось в США, хотя, на самом деле, одновременно и независимо еще и в России, благодаря исследования выпускника российского вуза Кароля Адамецки, который глубже смог понять причины успехов у себя и в экспериментах Ф. Тейлора.

Новый виток развития менеджмента, который Питер Друкер связывает с поиском принципов повышения производительности работников умственного труда, вероятно уже начался. Однако, как и в первый раз¹⁷, не на родине изобретателей инструментария для выполнения такой работы (АРИЗ Г. Альтшуллера и Р. Шапиро), а, скорее всего, снова в США, где ТРИЗ давно активно используется в повседневной изобретательской работе инженеров и ученых.

Конечно, и у нас указанный метод активно используется, например, в рекламной деятельности, ну и, конечно, в изобретательской. (Например, разрабатывая новую технику продаж, которую мы называли «Менеджмент-продажи», мы применили АРИЗ к тому, чтобы вместо преодоления возражения покупателя, использовать это возражения для поис-

¹⁷ Первый «проход» завершился уничтожением школы научного управления, ярким представителем которой был директор Центрального института труда А.К.Гастев.

ка решения проблем этого покупателя¹⁸.) Но, скорее всего, широкое применение научного метода для повышения производительности работников умственного труда начнется в США,

За Державу опять обидно...

¹⁸ Токарев В. Используйте возражения покупателя, а не пытайтесь их избежать//Личные продажи, №4, 2010)

4. Внутренний маркетинг

Одна из главных задач, которую приходится решать руководителям, – это проблема взаимодействия подразделений. Эту проблему можно смело назвать «вечной». Однако есть инструмент, который позволяет оригинально решить эту проблему, – это внутренний маркетинг. Освоение компетенции в сфере внутреннего маркетинга полезно для топ-менеджмента по целому ряду причин:

Внутренний маркетинг можно применять уже сегодня до того, как компания примет новую концепцию стратегического управления персоналом. (ПРИМ. В конце книги¹⁹, возможно, будет предложен практикум – описание корпоративного тренинга по внутреннему маркетингу и СУП).

Внутренний маркетинг – это большой шаг на пути постановки стратегического управления персоналом, поскольку в нем применяются многие инструменты, что и в СУП.

Внутренний маркетинг – это не просто полезный инструмент управления, в его названии слово маркетинг имеет серьезное основание.

Таким образом, приобретая компетенции во внутреннем маркетинге, высшее руководство компании не только решает важную задачу организации по улучшению взаимодействия подразделений, но и закрепляют знания в сфере практиче-

¹⁹ В ее 3 части.

ского маркетинга.

Более подробно про этот инструмент смотрите ниже.

Внутренний маркетинг: вы готовы работать по новому?

Внутренний маркетинг (ВМ) как теоретическая концепция представляет собой взаимодействие (профессиональное) функциональных подразделений фирмы и отдельных личностей на принципах маркетинга. Потребители у таких субъектов – внутренние (другие подразделения и личности). Пример – секретарь оказывает услуги своему руководителю и его подчиненным, напоминая или сообщая время проведения назначенного совещания. Услуги, к слову, могут быть разного качества. В моем примере – Иванову сказали про совещание заблаговременно, а Петрову – за 5 минут до начала (видно, что Петров чем-то секретарю насолил.)

Актуальность темы внутреннего маркетинга не очевидна, но очевидны проблемы, которые уже можно отнести к «вечным» проблемам организации, хотя их решить вполне под силу внутреннему маркетингу. Главная проблема такого рода – проблема неэффективного взаимодействия между функциональными подразделениями компании.

– Внутренний маркетинг мы рассматриваем как один из инструментов решения межфункциональных проблем. Но поскольку широкого распространения он пока не получил (по крайней мере, в нашей стране), есть смысл пред-

варительно напомнить про другие инструменты для решения этой проблемы. Наиболее известные – это реинжиниринг бизнес-процессов (БП) компании, а также матричная структура организации – инструмент, связанный с организационной структурой предприятия.

Конкурирующие с внутренним маркетингом управленческие инструменты

Несмотря на теоретическую красоту реинжиниринга и ласкающие ухо все еще модные термины «владелец бизнес-процессов», «менеджер бизнес-процессов» и др., практическая удача пока больше радует авторов в виде числа их публикаций на тему.

История 1

Скорее даже не история, а некий эпизод. Будучи в то время преподавателем вуза по управленческим дисциплинам, я по какой-то программе повышения квалификации попал на семинар по реинжинирингу, который проводила одна нижегородская консалтинговая компания, имевшая в то время в своем названии слово реинжиниринг. Докладчик (директор консалт-фирмы) бодро рассказывал о теории, а все примеры из практики приводил западные, в основном по компании Херох. (Много позже, я обратил внимание, что очень часто, когда продвигается новый модный инструмент управления, в качестве примера фигурирует именно компания Херох. Быть может, Херох вообще не внедряла ни один из но-

вомодных инструментов? Слишком их было много, чтобы успеть все внедрить, и были они слишком разные. Но давала молчаливое согласие на упоминание себя самой в благожелательном смысле любым новым гуру, обеспечивая себе, т.о., бесплатное продвижение.)

Причина «голой теории» в том, что при выполнении реинжиниринга БП нарушаются естественные законы развития организации – эффект масштаба и разделение труда.

История 2

Работая в НИИ руководителем группы (выполнение НИОКР), я только что перешел в новую для меня лабораторию, которая занималась разработкой высокочастотных транзисторов и микросхем. Каждый ведущий разработчик этой лаборатории (вскоре и я в том числе) не только разрабатывал конструкцию своего изделия, но фактически руководил бизнес-процессом изготовления разработанных изделий, «проталкивая» (в первую очередь, путем разработки своего уникального технологического маршрута) свое детище из лаборатории в лабораторию: в одной проводилось нанесение рисунка будущего прибора (с помощью фотолитографии или позже электронной литографии), в другой обработка полупроводниковой пластины (разными методами), следом напыление, вжигание металлов и т. д. Хотя специалисты разных лабораторий физически подчинялись своим зав. лабам, они прекрасно знали – что они участвуют в том или

ином БП производства изделия. Они понимали, кто является истинным хозяином этого процесса. Это была вполне действующая схема реинжиниринга, однако в ней не было нарушения законов организации (эффекта масштаба и разделения труда), поскольку каждый специалист продолжал трудиться и развивать свою квалификацию в рамках специализированного подразделения. Конечно, никто в то время не знал слова реинжиниринг, да и сегодня, работая по той же схеме, что и 30 лет назад, специалисты этих подразделений вполне успешно обходятся без этого термина. Кстати, начальник описываемой мной лаборатории сам по коридорам не бегал (хотя руководил сам целым рядом бизнес-процессов – которые разрабатывал сам), и даже крайне мало звонил, специалисты сами к нему прибегали при возникновении проблем, и он принимал решение, как поступить дальше в той или иной технологической ситуации. Все разработчики этой лаборатории были своего рода Белой Костью отделения в 200—300 человек, где я тогда работал.

Читатель отметит, что в последнем примере описан не реинжиниринг, а матричная структура, получающаяся при «пересечении» функциональных подразделений и соответствующих бизнес-процессов. Соглашусь, я как раз и утверждаю, что реинжиниринг БП в чистом виде – это теоретическое построение.

Матричная структура

Чаще всего матричные структуры возникают при «пересечении» функциональных и дивизиональных подразделений. Но комбинации структур, где одна и та же группа людей (или даже один человек) подчиняется одновременно двум руководителям (например, функционального подразделения и продуктового) – могут быть самыми разными – «пересечение» продуктовой и региональной структур, функциональной и проектной, функциональной и процессной (как в описанном мной выше примере).

Проблемы двойного подчинения при использовании матричных структур общеизвестны.

Система Тейлора

Напомню, что Ф. Тейлор предлагал, в частности, «чисто функциональную структуру», когда разделение труда происходит не только между подразделениями, но, быть может, в первую очередь, между руководителями (мастерами). А вот подчиненный имел в результате множество начальников, каждый из которых специализировался в одной из управленческих функций и в рамках этой функции давал свои указания

Однако на практике даже при двух руководителях могут возникать противоречивые команды, а как согласовать указания множества руководителей? Хотя в теории выглядит заманчиво – глубокое горизонтальное разделение труда в управленческой иерархии. Элементы этого подхода есть в любой организации.

Практика

Менеджер по продажам выполняет план, который согласован с руководителем отдела продаж. Но если он допустит ошибку в финансовых документах – ему придется разбираться с бухгалтерией компании.

У станочника есть свой мастер. Но когда отдел технического контроля не примет его работу, ему придется переделывать брак. И на практике, руководитель рабочего зачастую всего лишь ставится в известность, что у подчиненного ушло чуть больше времени и металла на работу, по причине изготовления дополнительной детали и т. п.

Это реальные примеры, которые показывают, что, на самом деле, двойное подчинение – это не теоретический вариант системы управления, а мало замечаемый повседневный формат работы любой компании.

Технология внутреннего маркетинга

История 3

Когда мне приходится проводить тренинг по внутреннему маркетингу с участием как минимум 2-х подразделений фирмы, я прошу сначала участников высказать своим коллегам из другого подразделения претензии – что им не нравится в работе коллег и что они хотели бы от них получить. Вот реальный пример.

Например, «продажники» лизинговой компании (одного из бизнес-направлений фирмы – лизинга недвижимости),

встречаясь с юристами, высказывают претензию о том, что слишком долго рассматриваются документы юридическим подразделением компании. (Виноваты – юристы.)

На что юристы отвечают: «Если бы ваши документы приходили ритмично, а не сваливались как ком на голову при высокой текущей загруженности работы нашего отдела, мы бы вполне успевали выполнить ваши требования». (Виноваты – «продажники»).

На втором этапе тренинга я прошу представителей отделов изменить свой подход. Рассматривать свое подразделение как самостоятельную хозрасчетную структуру, у которой в качестве главного покупателя выступает второе подразделение. Цели каждого подразделения в таком случае должны быть такими – оказать как можно больше услуг и как можно более высокого качества (понятно, что в дальнейшем следует договориться об оказании наиболее ценных с точки зрения внутреннего покупателя внутренних услуг).

При такой постановке коммуникации выясняется, что, например, юристы хотели бы, в частности, иметь больше информации о проводимых переговорах с покупателями услуг лизинга недвижимости, а «продажники», в свою очередь, были бы не прочь повысить свою квалификацию в области сложных вопросов права, связанных с лизингом недвижимости. Выясняется также, что каждое подразделение просто не представляло последствия своих действий «не по регламенту» (например, передачу юр. отделу договоров не рит-

мично, или слишком долгое рассмотрение договора юристами), хотя при небольших изменениях своих бизнес-процессов, каждое подразделение было вполне в состоянии несколько улучшить ситуацию.

Внутренний маркетинг позволяет значительно улучшить отношения между функциональными подразделениями, когда вместо поиска виноватого на стороне каждый участник (подразделение) пытается лучшим образом оказать внутренние услуги – своим коллегам из организации.

Но у любого инструмента управления всегда есть плюсы и минусы. Внутренний маркетинг нельзя внедрить директивно, ВМ – это своеобразная корпоративная культура, основанная на концепции маркетинга. Однако руководство любой компании в состоянии такую культуру сформировать, просто нужно быть готовым к длительной работе в таком направлении.

2. Место руководителя в системе ВМ

История 4

Один раз генеральный директор компании (производство замороженных полуфабрикатов) попросил меня подготовить выездной двухдневный корпоративный семинар для руководителей. Сформулировал генеральный задачу так: «Мне надоело, что руководители подразделений бегают ко мне жаловаться друг на друга. Пусть они на природе два дня переругаются друг с другом в дым, но вернуться с решенны-

ми межфункциональными проблемами – чтобы в результате у нас появилась единая команда.

Я предложил руководителю провести тренинг по внутреннему маркетингу.

Представителя «подразделения» – «высший менеджмент» представлял сам гендир, я был ведущим тренинга.

И не сильно удивился, когда уже в начале второго дня тренинга выяснилось, что основным виновником межфункциональных проблем оказался... сам генеральный директор, который, вмешиваясь подчас со своими инициативами в работу то одного, то другого подразделения, создавал те самые межфункциональные проблемы.

Внутренний маркетинг позволяет более широко использовать эффект масштаба и разделение труда, которые всегда ограничены убывающей отдачей, поскольку меняется мировоззрение руководителей подразделений, желающих оказать услуги высшего качества своим коллегам внутри фирмы.

Но это только кажется, что в организации, построенной на принципах внутреннего маркетинга, компания приближается к идеалу самоуправяемой организации. Когда высший менеджмент может спокойно решать свои стратегические вопросы, надеясь, что все межфункциональные проблемы подразделения разрешатся сами. Не совсем так.

На самом деле, кроме своевременной реакции на рыночные сигналы, что обеспечивается формированием корпоративной культуры, основанной на системе обратной свя-

зи, внутренний маркетинг усиливает сигналы о внутренних несоответствиях, которые требуют «производства» и оказания дополнительных «управленческих услуг» (для внутреннего потребления) со стороны самого топ-менеджмента. Так что, если вы рискнете начать внедрять ВМ, на лаврах почитать не придется.

Вместо выводов

Внутренний маркетинг – сложный инструмент, однако его использование позволяет решить много важных задач. Давайте перечислим некоторые из них.

– Внутренний маркетинг – это первый шаг к переходу к новой концепции управления персоналом – к стратегическому управлению персоналом:²⁰ от восприятия других подразделений как ваших покупателей до принятия концепции «среда персонала», к которой нужно приспосабливаться, один шаг.

– ВМ позволяет сформировать благоприятную атмосферу для построения стратегии карьеры каждого специалиста и руководителя в компании, обеспечивает лучшие возможности для реализации персонального менеджмента (ПМ²¹). ПМ становится в таком случае дополнительным инструментом повышения эффективности организации в целом.

²⁰ Токарев В. – <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1492634/>

²¹ Токарев В. – <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1492610/>

– При решении сложнейших проблем стратегического сотрудничества фирм, ВМ представляет собой готовый инструментарий для построения отношений со своими партнерами (в частности поставщиками продуктов) на принципах маркетинга.

Мы часто ругаем капитализм за его недостатки, но желание вернуться в недавнее прошлое не возникает. Внутренний маркетинг порождает новые проблемы и ставит сложнейшие задачи перед руководителями, но вкусившие плоды ВМ, уверен, не захотят вернуться к применяемой сегодня повсеместно системе командования (пусть демократического толка) своими подчиненными.

5. Инструменты стратегического управления

Современный тренд – «Борьба за таланты», основанный на идее, что именно таланты выведут компанию в передовые, требует от высшего руководителя «двойных знаний» владения инструментарием стратегического менеджмента – для победы на рынке покупателей продуктов фирмы и для победы на рынке вакансий.

Это очень сложная тема для тех, кто не знаком со стратегическим управлением. Я бы ее назвал высшая математика менеджмента. И потому этой теме я уделю особое внимание.

Однако. Не боги горшки обжигают, будем идти мелкими шажками.

Первый материал для изложен в параграфе «Как приготовить правильный СУП» и других параграфов первой главы в книге «Стратегическое управление персоналом – Часть 1».

Следующим шагом, до того, как изложить другие полезные инструменты СУП, я бы рекомендовал ознакомиться со стратегическими сказками – они представлены во второй главе указанной книги.

Постигайте сложное и одновременно получайте удовольствие от известных сказок, набирайтесь наблюдательности (для стратегического управления персоналом это тоже полезно) – вчитываясь в текст оригинала сказки.

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.