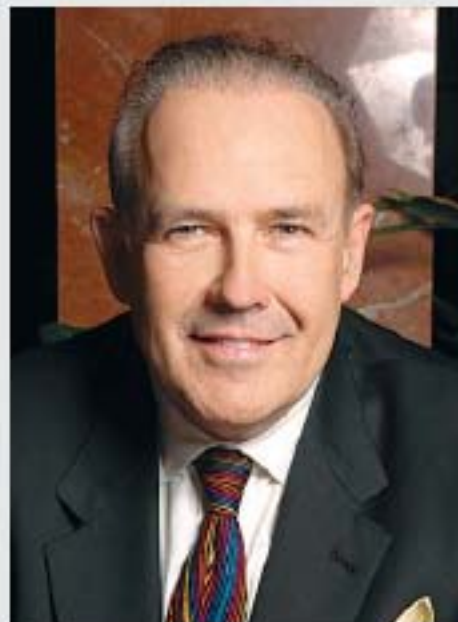


Научитесь праздновать успех!

Люди обычно впадают в апатию, если не получают признания

Джон Шоул, консультант с мировым именем и основатель стратегии сервиса, в интервью главному редактору журнала «Кадровый менеджмент» Ирине Смирновой рассказывает о том, как эйчару вырастить успешных сотрудников.



Джон Шоул

Консультант и основатель стратегии сервиса

? У HR-МЕНЕДЖЕРОВ ЧАСТО ВОЗНИКАЮТ ТРУДНОСТИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ. ОТ ЧЕГО ПОСОВЕТУЕТЕ ОТТОЛКНУТЬСЯ?

Одна из слабых сторон HR-менеджеров – они не говорят на языке цифр. Но при этом пытаются «спасти души». Образно говоря, они не могут танцевать один танец с руководителем компании, они танцуют каждый сам по себе, под разное музыкальное сопровождение. Генерального директора интересуют сухие цифры. Для него важно, как его действия, принятые им решения поднимут продажи, помогут увеличить долю компании на рынке, будут способствовать ее росту. HR-менеджера волнуют другие вопросы: например, как поднять настроение коллектива, как разработать компенсационный пакет и т.д. Если сотрудник службы персонала хочет получить продвижение и заработать больше денег, ему нужно быть самой сильной фигурой в компании. Если бы я был HR-менеджером компании, я бы сел с владельцем и обсудил, как мы можем заметно увеличить продажи, как мы можем значительно увеличить доходы.

? В ТЕОРИИ ЗВУЧИТ ХОРОШО, НО КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

Мы можем это сделать, принципиально увеличив производительность труда сотрудников. И мы должны измерять ее финансовыми инструментами. Сейчас мы тратим \$25 тыс. в месяц на маркетинг, и это дает немного отдачи. Мы

тратим еще \$5 тыс. в месяц на капитализацию, а с обслуживанием клиентов у нас провал. Люди работают не очень продуктивно. Вместо того чтобы тратить все эти деньги на маркетинг и возобновление капитала, я бы израсходовал \$10 тыс. в месяц на повышение результативности, на улучшение качества обслуживания клиентов. И затем измерил результаты. И еще я бы поговорил с ответственным за финансы и капитализацию, затем с тем, кто отвечает за продажи и маркетинг, чтобы узнать, что приносит компании максимальную прибыль. Это нужно потому, что я хочу, чтобы мы, используя ресурсы компании, продвигались как можно быстрее. Это то, как я бы это сделал. И был бы вторым по влиянию человеком в компании.

? НАПРИМЕР, У МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ ЕСТЬ ПОСТОЯННОЕ КОЛИЧЕСТВО КЛИЕНТОВ И ЕГО МОТИВАЦИЯ – ЗАРПЛАТА ПЛЮС ПРОЦЕНТЫ. ПРОДАЖИ НЕ РАСТУТ. КАК МОТИВИРОВАТЬ ЕГО ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ?

Десять лет назад журнал «Форбс» опубликовал статью, в которой речь шла о компаниях, которые привлекают средства сотрудников, обещая им 20% годовых. На самом деле люди получали даже больше, чем 20%. Я думаю, HR может иметь колоссальное влияние в компании, поскольку основные затраты на любом предприятии – это расходы на персонал. Но эти деньги плохо используются. А эйчары обычно думают, что если дать хороший соцпакет и повысить зарпла-

ту, то производительность возрастет. Производительность возрастет – на один процент. Кадровики иногда слишком любят аналитику, но они не понимают, каким образом то, что они делают, влияет на финансовые показатели. Они не знают, как измерить результаты. Поэтому часть эйчаров замеряют по-любительски – насколько людям понравилось, вместо того чтобы замерить, изменился ли объем продаж.

? Можете ли вы привести примеры эффективной мотивации из вашей практики?

Многие управленцы думают, что только деньги могут быть стимулом. Допустим, завтра вы повышаете всем сотрудникам зарплату в два раза. Очевидно, что продуктивность – это больное место, но если вы в эту игру сыграете, вы обнаружите, что результативность не выросла даже на один процент. И через месяц ваш бизнес вылетит в трубу. Мы все хотим зарабатывать больше денег, но, если вы хотите значительно повысить результативность, вам придется использовать такой инструмент как признание. Так же и в бизнесе. В подразделении есть менеджер, есть супервайзеры, и именно их надо учить, как праздновать успех, как воздавать должное сотрудникам, великолепно справляющимся со своими задачами, как усиливать их хорошие действия, как сказать человеку: «Мне нравится, как ты работаешь! Я искренне ценю то, что ты делаешь». Как сейчас выглядит поощрение сотрудников? Раз в год руководитель похлопает подчиненного по плечу, если вообще к нему подойдет. Проблема в том, что люди впадают в апатию, если не получают признания.

? С чего же тогда начать? Как построить программу обучения и развития сотрудников отдела продаж?

Прежде всего, на что я бы обратил внимание, это чувство собственного достоинства сотрудников. Именно с этого я бы начал строить работу. Сотрудникам очень сложно добиться чего-то большего, если они сами в себя не верят, если они мало себя ценят, если они думают, что ни на что не годятся и ни на что не способны. Если речь идет о сотрудниках отдела продаж, то вторым шагом будет изменение их образа мыслей. Существует пять ключевых характеристик, которые необходимо учитывать, разрабатывая систему обучения сотрудников.

Первое. Материал, который используется в обучении, должен быть интересным, он должен развлекать, заводить и увлекать. Большинство тренингов откровенно скучны. Как в школе. Многие эйчары любят тупые и скучные материалы. А сотрудники не любят. Если вы хотите удержать их внима-

ние, вам нужно правильно материал подать. Это заводит! Второе. Надо сфокусироваться на основах сервиса. Всегда улыбаться клиенту. Называть человека по имени. Помнить имя клиента. Это то, что я называю базисом.

Когда вы работаете с клиентом, у вас есть три, максимум пять секунд. За эти три секунды клиент скажет вам, какой вы продавец и каковы вы в маркетинге. Клиент звонит вам, и уже через три секунды он может сказать, заботятся о нем или нет, все равно вам или не все равно.

Третье. Я думаю, что предлагаемые людям материалы должны быть очень привлекательно «упакованы», так, чтобы сотрудник мог сказать о них: «Это мое».

Я занимаюсь тренингами и развитием персонала уже 38 лет. Материалы, которые компании используют, отвратительны. Большинство из них откровенно слабо разработаны и «упакованы». Они больше годятся для мусорного бачка. Если я хочу изменить образ действий сотрудников, если хочу научить их обслуживать клиентов, мне нужно более сильное влияние, чем я могу получить, используя такие материалы. Следуя этому правилу, в Институте качества сервиса (Service Quality Institute) мы используем великолепно упакованные материалы. Они все как духи. «Разлиты» по бутылочкам. Упаковка – это 50% продукта.

Четвертое. Важно, чтобы вы имели возможность учиться на опыте. Это означает, что 80% времени тренинга должно проходить в групповых обсуждениях, во взаимодействии группы с фасилитаторами, помогающими слушателям работать именно с ее, а не чьими-то чужими, пусть даже роскошными идеями. Например, у вас в группе 12 человек. Цель – чтобы все они были вовлечены, чтобы 80% времени спорили и боролись за принципы и идеи, а не были пассивными слушателями.

И пятое. Надо помогать людям чувствовать себя комфортно. Многие руководители рассуждают: «Зачем мне заботиться о людях? Меня интересует только моя зарплата». Большинство сотрудников думают, что владельцы компании слишком много зарабатывают и их начальник тоже имеет солидный счет в банке. Поэтому люди соответственно и работают в течение дня, чтобы не дать хозяевам заработать больше. Как только вы создаете отношения, в которых выигрывает каждый, как только вы помогаете сотруднику стать более успешным, люди начнут выкладываться. Вот по этим пяти принципам мы учим. Такой подход к обучению мы применяем во всем мире, в том числе и в России, где программы Service Quality Institute проводит наш партнер – компания Service First.

А многие эйчары эти принципы не любят. Ключевая точка здесь: эйчары действительно любят сложную информацию. И при этом никогда ею не пользуются. А в обслуживании клиента у вас есть всего пять секунд.