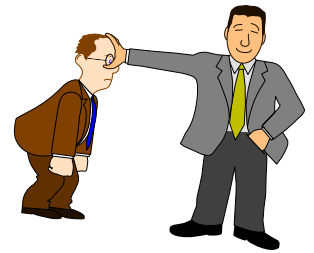


Деловые тренинг как способ преодоления кризиса эффективности персонала фирмы

«Не бойся, совершенства тебе его никогда не достичь».

С. Дали

Наверное, о работе с персоналом и инвестициях в него сегодня не пишет только ленивый. Я поделюсь с читателем в данном случае не столько «концепциями» сколько опытом.



Представим себе сравнительно небольшой по столичным меркам (штатный персонал не более 60 чел), но вполне крупный по провинциальным, центр торговли сравнительно не дешевой мебелью (диван от 13 т.р., обеденный стол от 6 т.р., кресло от 3,5 т.р., да и то кресло-качалка). Перед бизнес- тренером руководством поставлена вполне конкретная задача – **обучить эффективным методам и техникам продаж.**

В качестве целей тренинга (формат – 48 академ. часов по 6 часов в день 3 раза в неделю) его ведущим было поставлено перед собой следующее.

Обучение сотрудников фирмы следующим навыкам:

- налаживания контакта с клиентами,
- проведения презентаций товаров и услуг,
- активному слушанию,
- отслеживанию обратной связи,
- использованию возражениями в собственных целях
- использования «корпоративной мотивации»

В ходе проведения семинара - тренинга применялись следующие методы:

1. Факультативный («домашние задания»).
2. Лекционный.
3. Дискуссионный (разборы, обсуждения и дискуссии).
4. Тренинговый:
 - а) игровой тренинг с осуждением и закреплением результатов;
 - б) видео-тренинг;
 - в) смысловой («концептуальный») тренинг (с элементами «погружения»).

А теперь по теме.

«Удача сопутствует храбрым».

Вергилий («Энеида»)

1. Деловая игра проводится в четыре этапа.

Первый этап является организационным. На консультации рассказывается о назначении и цели игры, о порядке её проведения, задачах участников игры, о методике подготовки к полемике. Выделяется группа организаторов, выбирается её лидер. *Участники деловой игры определяют тему предстоящей полемики.* Для обсуждения рекомендуется брать наиболее актуальные и острые проблемы современности, вызывающие интерес у присутствующих. Участники полемики делятся на две группы, представляющие различные общественные и позиции. Моделируется ситуация общения.

На втором этапе осуществляется подготовка к полемике. Организаторы решают все методические вопросы, *назначают руководителя, “специалистов”, продумывают оформление аудитории.* *Участники деловой игры изучают тему предстоящей полемики.* Группы разрабатывают в рамках выбранной темы вопросы, которые они предполагают задать своим “противникам”, готовят варианты возможных ответов на них, подбирают аргументы и контраргументы.

На третьем этапе проводится полемика по избранной теме. Ведет ее руководитель, назначенный организаторами. Он представляет *обе группы*, говорит о цели данной встречи, предлагает принять активное участие в работе. Каждая группа кратко рассказывает о себе. *Участники полемики, независимо от “должностей”, обсуждают предложенные проблемы.*

Четвёртый этап- заключительный. На этом этапе организуется *дискурсивное обсуждение*, критически анализируется деятельность всех участников деловой игры. Последовательно предоставляется слово “специалистам”.

2. Жесты и движения

Манера держаться – это такой же способ проявлять уважение к окружающим людям, как опрятная одежда, вежливое обращение в разговоре, тактичность.

В манере поведения достаточно велика роль привычек. Они могут, как подчёркивать достоинства человека, так и сводить к нулю самые лучшие черты.

Иногда человек ведёт себя неестественно и при этом теряет не меньше, чем в предыдущем случае. Быть естественным – одно из главных условий делового человека, так как попытка выглядеть иначе наиболее заметна со стороны.

Жесты и движения являются частью имиджа. Очень часто случается так, что именно жест показывает настроение, лицо человека даже тогда, когда он сам этого не хочет.

Движения не должны быть резкими и быстрыми. Не нужно при разговоре опускать надолго глаза или сидеть в расслабленной позе.

Если вы находитесь среди людей, которые старше вас, то в манере держаться стоит быть более собранным, более тактичным, чем среди людей вашего возраста.

Походка не должна быть вялой. Но и не стоит размахивать руками и делать широкие шаги. Наилучший вариант – размеренные движения, прямая осанка.

Сидя на стуле, не нужно раскачиваться, садиться на край, не рекомендуется облакачиваться на стол. Присаживаться и подниматься нужно не производя шума. Стул не двигают по полу, а переставляют, взявшись за спинку.

Привычки машинально раскачивать ногой, ёрзать на стуле, периодически постукивать по нему каблуком относятся к разряду «неудобных». Это может быть воспринято как нежелание продолжать разговор и др.

Беседа, сидеть лучше всего прямо, не наклоняясь и не откидываясь назад. Наиболее приемлемая для деловой женщины посадка: колени вместе, ступни одна возле другой, голень повернута немного наискосок.

Подпирать голову рукой при разговоре некрасиво. Это может означать скуку или усталость.

Скрещивание рук на груди в принципе допустимо, но этот жест воспринимается собеседником как недовольство или желание прекратить разговор.

Поднятые плечи или втянутая голова означают напряжённость, производят впечатление замкнутости.

Для расположения собеседника нужно склонить набок голову. Наклон головы создаёт впечатление, что человек внимательно слушает.

Не стоит делать то, что может быть оценено как затягивание времени в разговоре (закуривание сигареты, протирание стекол очков). Это выглядит попыткой уйти от ответа.

Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять - от его умения общаться с людьми.

Джен Ягер в книге "Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса" выделяет шесть следующих основных принципов:

1. Пунктуальность (делайте все вовремя).
2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего).

3. Любезность, доброжелательность и приветливость.
4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных.
5. Внешний облик (одевайтесь как положено). Главный подход - вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Важное значение имеют тщательно подобранные аксессуары.
6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком).

3. Значение темпераментов

Для более подробной классификации личностных качеств применяется метод Майерс-Бриггс, названный в честь его создателей Изабель Майерс-Бриггс и ее матери и построенный на теории Карла Юнга. Тип людей по этому методу определяется путем выбора черт человека из каждой пары доминантных черт по четырем категориям. Приведем их полностью в изложении Джона Честары.

1. Экстраверты (E) направляют свою энергию на внешний мир. Они говорят и действуют. Интроверты (I), наоборот, любят подумать прежде, чем что-то предпринять. Они предпочитают работу, которая требует спокойной умственной активности.

2. Сенситивы (S) - это люди, которые активно используют свои органы чувств для сбора информации. Они реалисты и прекрасно ориентируются в деталях и подробностях этого мира. Интуитивы (N), наоборот, видят глубокий смысл и широкие возможности развертывания той или иной ситуации, поскольку они оценивают мир с помощью своего воображения.

3. Логики (T) делают рациональные, логические выводы. Они легко могут выявить, что правильно и что неправильно. Они анализируют. Эмоционалы (F), наоборот, принимают решения на основе своих чувств (а эти чувства, в свою очередь, базируются на системе их ценностей). Они являются тактичными, сострадательными и склонными к благотворительности, отличаются дипломатичностью.

4. Рационалы (J) ведут упорядоченную организованную жизнь, и чем больше событий в жизни они могут контролировать, тем для них лучше. Иррационалы (P), наоборот, отличаются спонтанными реакциями, приветствуют новый опыт.

Развитием этой теории типов можно считать предложенную калифорнийским психологом Дэвидом Кирси классификацию людей по четырем типам темперамента: NF - романтический, мягкий; NT - любопытный, логический; SJ - организованный, ответственный; SP - играющий, свободный.

Наиболее распространенной формой делового общения является диалоговое общение, т.е. такое речевое общение, при котором наиболее полно проявляются моральные качества личности и черты характера, по которым тот или иной индивид соотносится с определенным типом темперамента.

4. Правила налаживания отношений.

Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.

2. Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

4. Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

5. Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.

6. Принятие (*приятие*). Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

В любых продажах есть 5-6 типичных возражений. Различные варианты ответов и должна содержать ***сценарная книга продаж***.

При этом делается акцент на приемах активного слушания.

Основные приемы активного слушания

«**Эхо**» (*дословное повторение*)

«Насколько я вас понял, вы считаете что...»

«**Резюме**»

«Итак, как я вижу (слышу, чувствую применяется для подстройки) Вас интересует.....»

«Логическое следствие»

«Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересуют повышенные сроки гарантии».

«Уточнение»

«Это очень интересно, не могли бы вы уточнить».

Невербальное сопровождение (подстройка)

«Эмоциональное повторение услышанного»

«Правильно ли я вас понял...» (помогает добиться от покупателя «Да»)

«Соблазняйте клиента выгодами, а не свойствами». «Если уровень сервиса соответствует ожиданиям клиента, то он обычно остается в зоне безразличия».¹

5. Практические техники

I. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ТЕХНИКА ПРИСОЕДИНЕНИЯ.

1. Важно непрерывно иметь положительную установку на общение «я хочу достигнуть то-то и то-то», а не «я не хочу, чтобы он тут стоял».
2. «Стереотип – это мнение о человеке, формирующееся в результате склонности судить о нем «в целом», на основе скудной информации и выхваченных принципов». Надо помнить что первая (как правило в основном визуальная) информация о человеке выглядит как самая значима. (для тонкого наблюдателя это совпадает с реальностью – он сразу ухватывает суть). Но часто мы при этом оказываемся в поле социального стереотипа.
3. Большое значение имеют «базисные эмоциональные позиции» (приятие - неприятие, активность – пассивность и т.п.).

¹ Цит. по Ребрик С.Б. Тренинг профессиональных продаж (Art of sale). –М: «ЭКМОС», 2005.

II. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА

Иерархия потребностей по Маслоу

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность.

Потребности можно группировать по-разному. Пятиступенчатую иерархическую модель создал Абрахам Маслоу и трехступенчатую – Уильям Алдерфер.



Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

- физиологические (жажда, голод, сон, сексуальные),
- потребность в безопасности,
- социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе),
- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус),

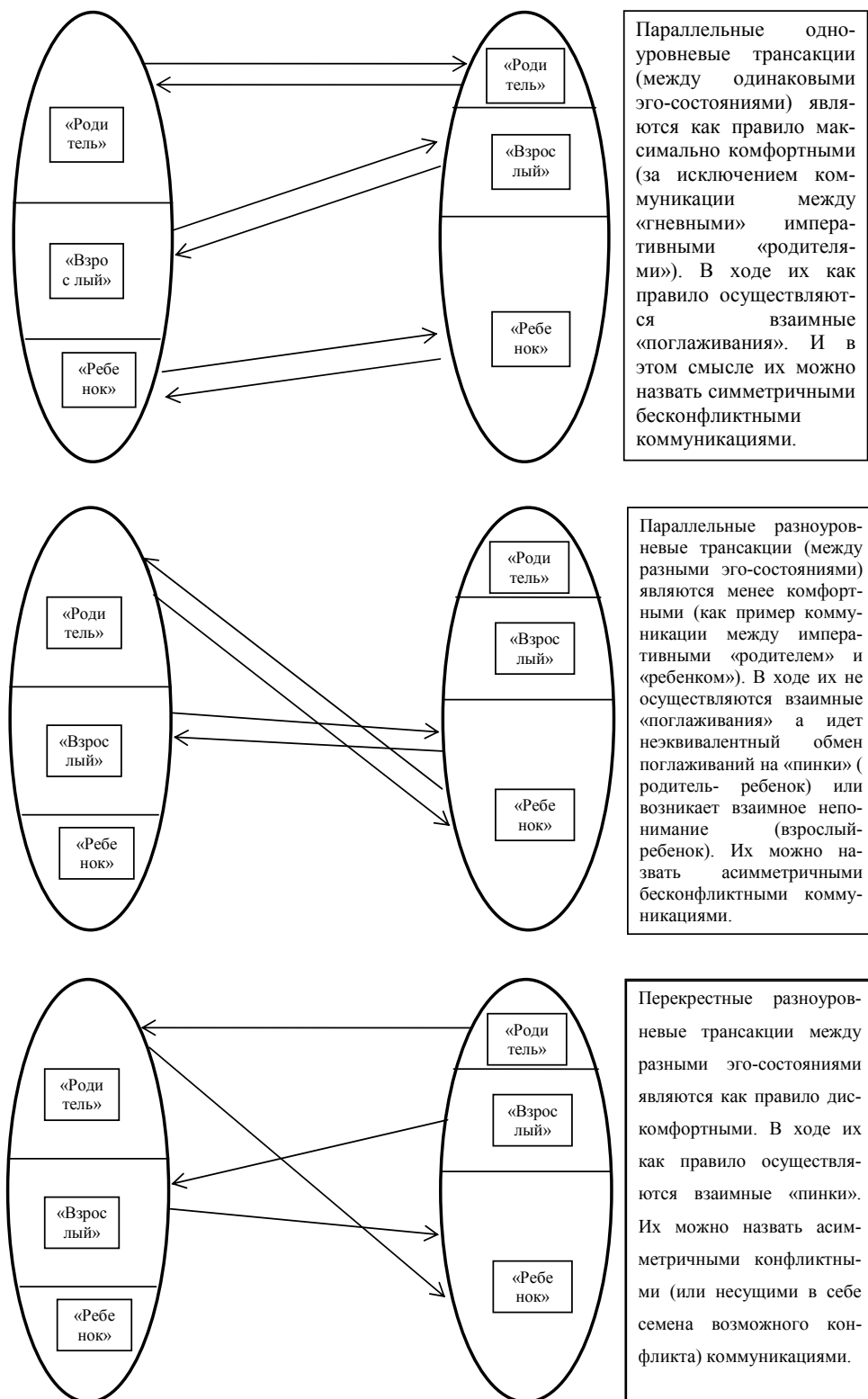
- потребность в самовыражении.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности,

которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение.

Покупка товара как таковая может дать возможность для удовлетворения



потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны, обладание купленным товаром может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей без относительно этого товара, и тогда доминируют потребности более высокого уровня.

III. ТРАНСАКЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

- *Автономия* – цель транзакцион-

Основные разновидности возможных типов коммуникаций между различными эго-состояниями в системе транзакционного анализа.

ного анализа – она помогает решать проблемы с использованием всех ресурсов взрослой личности.

- «Параллельная транзакция всегда комфортна в отличие от «перекрестной».

Видимым выражением автономии является аутентичность продавца, проявляемая как (поведенческая) конгруэнтность (внутренняя и внешняя) в ходе продаж

6 . Транзакционные коммуникации. Работа с возражениями и облегчение принятия решений. Типология клиента.

Языковые штампы и конструкции.

II. Работа с возражениями

Клиент видит на выставке дорогую вещь (например машину) и говорит что она «пикантна и легкомысленна». Тогда продавец осуществляет рефреминг (перестроение) смысла в двух видах: рефреминг смысла и рефреминг контекста и говорит, что она не «легкомысленна» а быстра и значит безопасна. А это отнюдь не легкомысленно.

А) Пример рефреминга смысла.

Если человек жалуется что ковер в его доме постоянно грязный и это от того, что он живет с грязнулями то ему можно сказать, что ковер грязный от того что в его доме живет много людей. А раз они живут в его доме то стало быть любят его и он т.о. окружен любовью. Грязный ковер – символ этой любви. В разговоре можно предложить ему внутренне представить и сравнить пустой холодный дом без людей и радостных детских голосов но с чистым ковром и то что есть сейчас и предложить «выбрать».

Например, в практике продавца если женщина говорит, что этот диван для нее слишком велик, можно сказать что за то на нем можно осуществить много того чего нельзя осуществить на маленьком и попросить внутренне представить себе разницу. Дорогой диван можно рефремировать с «надежностью» используя «дорого да мило..» и «мы не столь богаты чтобы покупать дешевые вещи» и т.п. при

этом ощущение надежности надо постараться перевести в зону превалирующих интересов клиента.

Б) Пример рефреминга контекста.

Любые недостатки могут погружаться в контекст при котором они становятся достоинствами.

В практике продавца если женщина говорит, что этот диван плохо разбирается можно сказать что так ей чаще будет помогать муж а значит и больше ощущать домашние проблемы. (Можно выступить и изощреннее в духе галкинской пародии на Ренату Литвинову).

III. Социально-психологические типы и их распознавание.

А) Признаки «неудачника» и «удачника» по Эрику Берне.

Манипулирует собой и другими избегая откровенности и близости. Живет либо прожектами. Либо воспоминаниями. Склонен перекладывать ответственность на других. (Некоторые склонны концентрироваться на «чуде»). Живет в своем мире с сильно развитым беспокойством.

Сами сужают свое представление об окружающем. Часто игра для них важнее реальности. Они всегда держатся за сегодняшнее стремятся сохранять Status quo, скептически относятся к любым переменам, а начав все же дело уже спешат объяснять почему одно не может получиться. Не вступая в открытые и честные отношения с другими людьми они тратят массу сил на оправдание надежд других людей в отношении себя.

Для «удачника» главное *аутентичность*, как способность быть откровенным, отзывчивым, реализовывать себя. Познавая новое. «Удачник» отказывается от манипулирования другими людьми в пользу сотрудничества с ними. «Удачники» обычно отделяют факты от мнений и не благоговеют перед авторитетами. Они ценят время и претендуют в жизни на что либо, реагируют соответственно ситуации и живут «здесь и теперь», не будучи рабами чужих программ.

(«Матрица».) Они могут быть непосредственными и получать удовольствие от жизни. Но могут это получение и откладывать. Они избегают попыток обеспечения собственной безопасности за счет контроля над окружающими. Для них важнее быть больше, нежели иметь больше. Они хотят делать мир лучше для себя и своих близких и не избегают ответственности.

Б) «Человеческая территория» по Эрику Берне

социальные категории и эмоциональные позиции (предикаты)

1. Я богатый «+», Ты бедный «-» - снобизм, высокомерие;
2. Я богатый «-», Ты бедный «+» - бунтарство, романтика;
3. Я бедный «+», Ты богатый «-» - зависть, революционность;
4. Я бедный «-», Ты богатый «+» - сервиллизм (раболепие);
5. Я богатый «+», Ты бедный «+» - аутентичность;
6. Я богатый «-», Ты бедный «-» - пессимизм;
7. Я бедный «-», Ты богатый «-» - нигилизм;
8. Я бедный «+», Ты богатый «+» - амбициозность молодых.

Социальное поведение:

- Люди типа «+»/«-» объединяются в клубы и организации.
- Люди типа «-»/«-» толкуются на улицах и у пивных пассивно наблюдая за жизнью.

Манера одеваться:

- Люди типа «+»/«+» одеваются, как правило, аккуратно и неярко.
- Люди типа «+»/«-» обычно любят украшения, драгоценности и изысканные вещи.
- Люди типа «-»/«+» одеваются скромно и часто не совсем аккуратно.
- Люди типа «-»/«-» могут демонстрировать презрение к любой одежде (если они богаты – в стилистической форме, если бедны – в прямом смысле)

NB. В ходе занятия слушатели сами выделяют, обосновывают и обсуждают предпочитаемые ими типы покупателей.

7. Материалы по ресурсам.

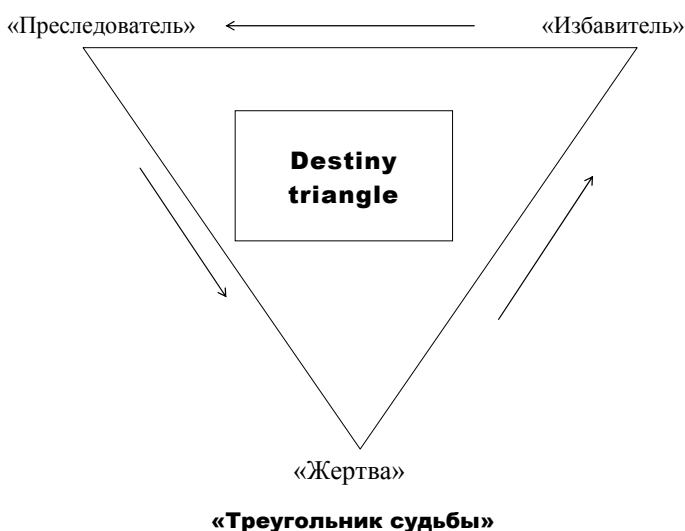
I. Источники ресурса личности;

1. Профессиональный успех, природа, общение с друзьями, хорошие книги, музыка и живопись, постоянное чувство необходимости другим людям;
2. Любовь, друзья, семья (все разобрать в культурном контексте).
3. Дети, но это нельзя оставлять надолго, иначе дети не получают автономии и «+» перейдет в «-».
4. Знание (дать в самом широком социо-культурном контексте. Понятие «человека знания»)

II. Структура знания личности о себе и профилактика «игр».

1. Квадрат Джо-Гарри (применим как для личности так и к организации)

Я открытое. То как человек (<i>субъект, организация</i>) представляет (<i>презентует</i>) себя окружающим	Я закрытое Это «субъект в себе». То каким он реально является. Но при этом не до конца осознается.
Я слепое Зона безусловного знания о других откуда доносится «разве вы не знаете то-то и то-то» и т.п.	Я неизвестное Это все то. Чего человек о себе не знает



2. «Треугольник судьбы».

Дает представление о самой распространенной среди людей игре. В наиболее выигрышной ситуации находится «жертва» и именно в качестве таковой себя стремится представить опытный манипулятор.

К аутентичности ведет только отказ играть в игры.

Для достижения успеха нужно сочетать:

1. Выразительные средства в своей работе;
2. Новинки коммуникаций;
3. Конструктивный стиль
4. Профилактировать социально – поведенческие стереотипы.

Инструктаж.

В общении хорошо использовать *паралингвистику*: паузы и взгляд глаза в глаза. Они могут занимать до 50-70% времени.

Нужно пользоваться расставлением акцентов в форме подытоживающих фраз и избегать демонстративных жестов (от повторения «молитва» не теряет святости).

Уважайте личное пространство собеседника (физическое и психологическое и в последнем случае неподготовленный вопрос в лоб «где вы работаете» - есть вторжение в личное пространство).

Используйте личностный стиль, в котором на подсознание сильнее всего действует язык цветовых сочетаний и запахи.

Техники.

«Хрустальные шары Эриксона» (упрощенно):

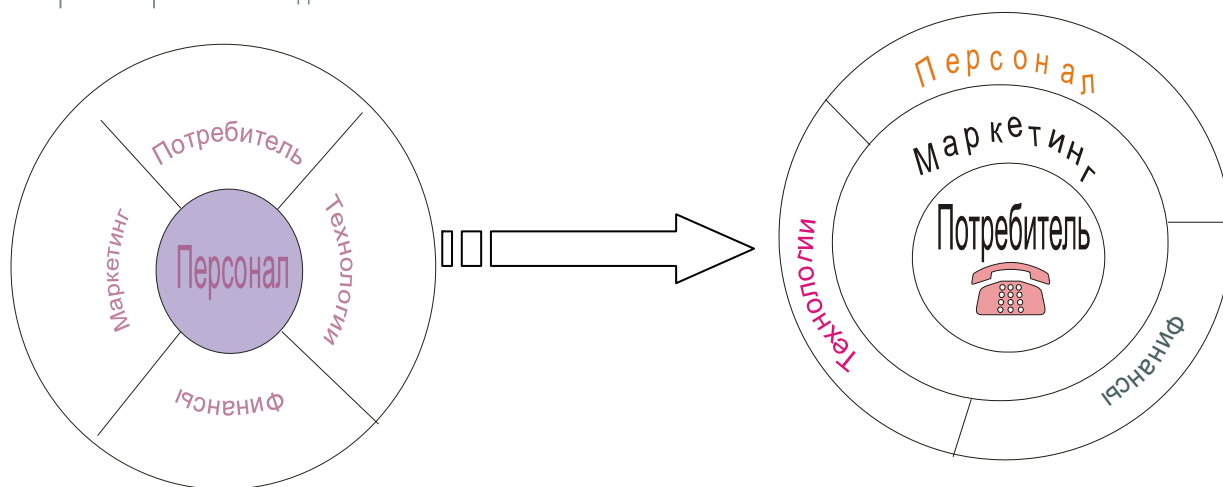
- 1 Диссоциация,
2. Образ «*сегодня*» на «дуге времени», вчувствование.
3. Образ «*вчера*», вчувствование. Взгляд на себя сегодняшнего и гордость за достигнутое.
4. «Образ достижения» в контексте возможности достичь с учетом уже достигнутого по сравнению с образом «вчера», вчувствование.
5. Слияние шаров в радугу и вчувствование во всех модальностях.

9. Принципы клиентократической организации и персоналоцентрический подход к прогнозированию рентабельности фирмы

Семь принципов клиент-ориентированной организации

1. Клиент – главный человек в организации.
2. Каждый сотрудник имеет помимо основной и еще одну профессию – торговый агент.
3. Вы никогда не сделаете счастливым внешнего клиента, если внутренний клиент несчастен.
4. Каждый сотрудник принимает 100% ответственности за качество обслуживания внешнего клиента.
5. Главное не улыбка сотрудника а удовлетворенная улыбка клиента после общения с ним.
6. Если вы не заботитесь о клиенте, то о нем позаботятся ваши конкуренты.
7. Превосходите ожидания клиентов (в т.ч. бросая вызов самим себе), иначе они уйдут от вас.²

Персоналокрратическая модель бизнеса



Переход к клиентократической модели Альтернативный расчет уровня рентабельности фирмы

(«персоналоцентрическая» модель)

Показатель	Формула расчета показателя	Исходные индексы для расчетов показателя и его смысл
ОКФ – Общая Капитализация Фирмы (за период);	$\text{ОКФ} = \text{ОФ} + \text{ОС} + \text{СП}$	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ОФ - Основные Фонды (среднее за период); ➤ ОС – Оборотные Средства (за период);

² Цит. по Ребрик С.Б. Тренинг профессиональных продаж (Art of sale). –М: «ЭКМОС», 2005.

СП – Стоимость Персонала	$СП = З/Пл. + СВ + СОП$	<ul style="list-style-type: none"> ➤ СВ – Социальные Выплаты. ➤ СОП – Стоимость Обучения Персонала («прямая», за период).*
k_{ин} – Коэффициент инновационности. ³	$k_{ин} = СОП / (З/Пл + СВ)$	Показывает уровень потенциальной инновационности в работе персонала
ИРКФ – Инновационная Рентабельность Капитала Фирмы.	$ИРКФ = \frac{ОКФ \times k_{ин}}{ОС} \times 100\%$	<i>Представляет собой альтернативно (персоналоцентрически) рассчитанную норму рентабельности капитала.</i>

* Под «прямой» стоимостью обучения персонала в части расходов на обучение понимается только стоимость программ непосредственно оплачиваемых фирмой на рынке специализированных обучающих услуг без «альтернативных издержек» по внутрифирменному обучению.

Модель расчетов для средних (по земским понятиям) размеров центра по торговле мебелью (15 работников)

Принятые исходные значения за квартал	Результаты расчетов (т.р.)	
	Показатель	Значение
$СП = ((1515) + 90 + 20) \times 3 = 1000 \Rightarrow СОП = 20 \times 3 = 60$	$k_{ин}$	0,06 (6%)
$ОКФ = 500(ОФ) + 2000(ОС) + 1000(СП) = 3500$	ОРКФ	$210 / 2500 \times 100\% = 8,4$

Значение альтернативного подхода.

Итак, мы видим, что в нашем примере ИРКФ, как *альтернативно рассчитанная норма рентабельности (рентабельность материального капитала фирмы)* равна 8,4%. Классическим методом оценки инвестиционной привлекательности текущих проектов обычно является метод расчета ROI (*Return on Investment*) где $ROI = \text{Чистая прибыль за период} / \text{Инвестиции за период}$.

Наиболее показательным полем для предлагаемого альтернативного анализа представляется торговое предприятие. Это обусловлено его большей (особенно это касается малого и среднего бизнеса с их неразвитым слоем среднего менеджмента) по сравнению с промышленным уровнем «прозрачности» в соотношении функциональных (персонал) и структурных (капитал) усилий менеджмента.

Для дальнейшего понимания обозначим сначала ИРКФ как AR (*Alternative Rentable*)

А теперь представим себе, что в реальной фирме $ROI > AR$. Это означает, что менеджмент торговой компании работает хорошо, но однобоко. То есть он делает все от него зависящее чтобы поднять ROI методами фин. Менеджмента, отчасти (насколько персонал позволяет) методами маркетинга и логистики. Он закупает дешевле то, что можно продать дороже, эффективно использует рекламу, геогра-

³ Количественная оценка может корректироваться экспертным методом

фическое положение центров продаж и грамотно управляет своими экспедиторами. Словом он успешен со «структурной» точки зрения

Но при этом получается, что он не вполне задействует ресурсы собственного (прежде всего торгового) персонала, и недоинвестирует в него. Положение такого бизнеса шатко тем, что рано или поздно скажется то, что такой менеджмент живет до поры за счет персонала других организаций (производители хорошей мебели с невысокими издержками, знаковые налоговики и территориальные администраторы и т.п.), а также за счет географии продаж и преимуществ первооткрывателя рынка. На лицо потребность инвестировать в обучение собственных кадров. Создание мотивированного и «лояльного» кадрового костяка среди «полевого» персонала и уже через него, с использованием современных технологий типа CRM, добиваться лояльности покупателей. Соответствующий рост $K_{ин}$ может выровнять значение рассматриваемых показателей.

И, наоборот, в случае $ROI < AR$ мы имеем дело (скорее всего, хотя и не всегда «факт») с «функционально», но не «структурно» успешным менеджментом. Мы не будем на нем заостряться здесь потому, что как раз его недоработка по ROI первым делом и бросается в глаза учредителям.

Итак, идеалом является $ROI = AR$. Трудно, но надо стремиться.

PS. Также возможности для анализа дает мониторинг динамики соотношения ($\%$) ИРКФ к $K_{ин}$ (8,4 к 6,0 в нашем случае). Понятно, что эти значения будут тем ближе друг к другу, чем выше показатель СП и т.п.

Другой интересной возможностью развития данного подхода является разработка метода учета «альтернативных издержек» на обучение (см. примечание «*» к таблице формул).

«Путь жизни свой, пройдя до половины,
я очутился в сумрачном лесу».

Данте («Божественная комедия»)

«Фирма-семья» и что полезно о ней знать

1. Признаки и особенности в разных культурах

Западный (англосаксонский) протестантский тип. Провозглашает, что труд угоден Богу. Бизнес должен быть честным основываться на 10 Моисеевых заповедях. Честно нажитое богатство является свидетельством божьей награды при условии ответственного отношения к нему со стороны его владельца. Семейный стиль бизнеса в наше время прокладывает себе дорогу в корпорациях в форме «народного капитализма» через филантропию и приобщение «синих воротничков» в сферу акционерного капитала.

Китайский – «конфуцианский» (*альтернативный «даосский» тип китайской культуры трудовую этику специально не форматирует.*) тип. Труд – долг перед своим родом и, отчасти, государством, условие добродетели. Богатство – ответственность перед родом и прежде всего перед своей семьей. Благотворительность полезна только в кругу «своих». Культивируются семейный тип отношений в производстве и поощряется семейный малый бизнес. (NB. Политическая специфика современного континентального Китая состоит в том, что «мандат на лидерство» в бизнесе все равно сохраняет за собой партия.)

Японский - «дзенский» тип. Труд – верность родине (*«императору» - все еще живо в подсознании*) и духам предков. Это и жизненный путь (*но не Дао*) и моральный императив в духе синтоизма. Богатство воспринимается как ответственность, а семья как вторая после родины (*микадо*) этическая инстанция. Семейный корпоративный стиль процветал 50-80гг. прошлого века и сопровождался такими явлениями как гиперопекой в социальной сфере и системой пожизненного найма со стороны корпораций (наиболее типично для этой эпохи - ежедневное пение служащими корпоративного гимна перед началом рабочего дня), и непрерывной «борьбой за качество» (кружки качества и т.п.) со стороны работников. В настоящее время все большее распространение получают элементы «народного капитализма».

Российская специфика. Заключается в первоначально-накопительском характере современного российского капитализма и определяется особенностями ментальности и характером политической наследственности российского общества. Основной чертой является крайне малый радиус социального доверия с опорой на «семейные ценности» в прямом смысле этого слова. Семейный тип трудовых отношений способствует выживанию в сфере малого бизнеса и процветает в форме криминальных сообществ. К последним относятся и коррумпированные кланы внутри госаппарата.

2. В теории фазовых трансформаций бизнеса особое внимание уделяется переходу от функциональной к процессной модели управления.

Этот переход связан с изменением ожиданий собственников, развитием бизнеса, накоплением капитала. Именно рассматриваемый кризис является наиболее опасным с точки зрения существования самого бизнеса. Именно в этот момент накладывается один на другой сразу несколько критических процессов в социальной группе, составляющей компанию. Рассмотрим наиболее существенные.

Во-первых, кризис функциональных структур связан со значительным ростом функциональных шахт управления (то есть численности персонала). Социальная группа, составляющая компанию, становится необозримой, а значит практически неуправляемой. Не случай-

но функциональные подразделения начинают работать на собственные цели, иногда кардинально отличные от целей компании. Работники одного подразделения составляют как бы группу в группе. Их социальная группа меньше, она обозрима, люди занимаются одним делом, имеют сходное образование, часто образ жизни. Это способствует формированию ценностей и целей, отличных от ценностей и целей других подразделений. Люди относят себя к разным субкультурам. Как следствие, нарастает непонимание. А борьба за ограниченные ресурсы приводит к противостоянию.

В этих условиях задача поддержания единых целей и ценностей, требуемых компании в целом, налаживания коммуникаций между подразделениями становится слишком дорогой.

Во вторых, именно на кризис функциональных структур, вызванный чрезмерным ростом численности сотрудников, *накладывается очередное окончание жизненного цикла социальной группы* (кризис ценностей, приоритетов, ожиданий) и/или ряда руководителей. Часто именно смена приоритетов и подвигает руководство к началу изменений и переходу к новым моделям управления компанией. Однако в момент окончания одного жизненного цикла и переход к другому становится сложным удержать неизменным состав работников, так как многие могут не разделять новые приоритеты и подходы компании. *Сама смена ценностей, методов, средств достижения целей достаточно болезненный процесс, во время которого компания может и не выйти на новый виток развития, а закончить свое существование.*

Изменения в приоритетах развития, в методах и подходах к управлению могут потребовать от сотрудников совсем других качеств, склонностей, стиля общения, стиля управления, а это фактически требует привлечения людей из новых субкультур. Что в свою очередь неизбежно приводит к противостоянию в коллективе. Начинаются сбои в системе мотивирования, возникают трудности с адаптацией работников, развивается противостояние социальных групп, возникают трудности с передачей управленческой информации.

В-третьих, *смена модели управления связана со сменой организационной структуры* (то есть лидеров и подчиненных). Как уже было отмечено, социальная группа сама выдвигает лидеров, которым готова передать определенные риски (тем самым, фиксируя границы полномочий лидера). Стиль общения и стиль управления, свойственный составу данной социальной группы определяет и подход к управлению в группе (авторитарный, коллегиальный, демократический и пр.) Поэтому существующие сотрудники могут просто не воспринять смену руководства (привычных рамок социальных групп) и смену метода управления (на несвойственную им). Что также может сделать невозможным переход к новой системе управления.

Существующий состав социальной группы может оказаться не готов выдвинуть новых лидеров или подчиниться навязываемым лидерам.

И, наконец, выводы

Компания – это социальная группа, состав которой и определяет цель, вид деятельности, направления реализации целей, технологию, мотивацию и другие стороны деятельности.

Сотрудники компании в первую очередь принадлежат к определенным субкультурам, что выносит вопрос формирования единого климата в компании, единых разделяемых ценностей из сферы внутренней работы во внешнюю среду. Сотрудники могут менять свою субкультурную среду в момент смены своих жизненных приоритетов.

Разрешение кризиса эффективности (на что собственно и был направлен данный тренинг) в социальной группе в момент перехода к процессной модели управления возможно только в случае смены коллектива, связанном с удалением людей, не обладающих необходимыми врожденными качествами и компетенциями для решения изменившихся задач, реализации новых ценностей, и приобретением людей, таковыми качествами обладающих.