

Без страха и упрёка или как внедрить изменения в компании

Автор:

Александров Сергей Александрович, Генеральный директор
Центра внедрения технологий продаж «ПрофРост»,
«Международного мебельного кадрового центра»,
www.proffrost.ru, www.mmkc.ru, consult@proffrost.ru
тел. (812) 336-43-15

Анонс

Что делать, когда понимаешь, уже пора что-то делать, но запуск изменений не идет? А если выходишь с такими идеями в коллектив, то любые сообщения о переменах встречаются без энтузиазма? В статье рассказываем, что нужно сделать до запуска изменений, какие причины тормозят внедрение и как преодолеть сопротивление персонала. Основано на статистике сотрудничества с сотнями компаний со всей России и ближнего зарубежья.

Содержание:

1. Триггеры, которые запускают процесс внедрения в 90% компаний
2. 5 этапов принятия решений — подробная инструкция по запуску изменений в компании
 - 2.1. Ставим цели
 - 2.2. Ищем сподвижников
 - 2.3. Формируем совместный план действий
 - 2.4. Анализируем текущее положение дел в компании
 - 2.5. Устанавливаем сроки и показатели
3. 7 причин, которые мешают начать изменения и тормозят их проведение. Что делать?

За годы работы я проконсультировал сотни различных компаний в разных отраслях. Проблемы с внедрением изменений есть у всех. Причём проблемы одни и те же независимо от региона, сегмента и вида продаваемой продукции.

Возможно, где-то в мире розовых единорогов есть фирмы, где руководители охотно иницируют нововведения, а персонал каждое изменение встречает восторгами и энтузиазмом. Но в реальности предприниматели, которые решились что-то изменить и улучшить, сталкиваются с непониманием и сопротивлением.

Давайте рассмотрим, что толкает владельцев и руководителей компаний на внедрение изменений, и что нужно делать, чтобы изменения прошли быстро и гладко.

Триггеры, которые запускают процесс внедрения в 90% компаний

Триггер — это спусковой крючок, который запускает процесс внедрения изменений. По моей 15-летней статистике у компаний, которые обращаются с запросом «нужно что-то менять», срабатывает один из трёх триггеров.

Триггер №1 - «Дошли до предела».

Такие компании обращаются за консультацией, когда находятся на самом краю. Продажи упали на 50% и более. Ждать уже нечего, разве что банкротиться и закрываться.

Раньше я спрашивал: “Зачем вы так долго ждали? Почему не обратились, когда падение продаж было не таким катастрофичным?” Сейчас я перестал задавать этот вопрос, так как

ответ всегда был одинаковым: “Надеялись, что будет сезон/рассосется/пронесет, там выправится”.

Да, раньше экономика восстанавливалась быстро, и стратегия “отсидеться, переждать” срабатывала. Но мы живем в новой экономической реальности, и чудеса не будут, и пересидеть не удастся. Чем раньше это осознать, тем проще будет взять ситуацию и продажи под контроль. Но пока получается, что страх — гораздо больший двигатель изменений, чем желание чего-то достичь. И таких компаний - большинство.

Триггер №2 - «Хочу большего».

Так говорят компании, которые либо хотят стать лидерами, либо уже лидеры, но продолжают изменения, чтобы стать ещё эффективнее. Это второй тип компаний, которые к нам обращаются. У них процесс внедрения идёт быстрее: они готовы к усвоению информации, которую мы даём, и готовы быстро себя перестраивать. А ещё у них больше ресурсов, потому что они же не ждали, когда станет плохо. Они постоянно занимаются профилактикой первого триггера. Не самоуспокаиваются, а всё время что-то делают.

Таких компаний - 10-20%

Триггер №3. - «Подстелить соломки».

Это компании, у которых сейчас всё более-менее хорошо, но не мешало бы подстраховаться. Они уже не лидеры или никогда ими не были, но пока не дошли до стадии «шеф, всё пропало». В этом случае руководители долго думают, прежде чем начать что-то делать, внедрять новое в деятельность компании.

Отсутствие триггера - инерция.

И есть ещё огромная масса компаний, которые движутся по инерции. Только говорят, что хотят внедрять изменения, но ничего для этого не делают. Они жалуются, что всё плохо, продаж нет, персонал разболтался, и пора что-то менять. Они даже пришли на семинар, послушали и сказали: «Классно, нам тоже так надо!». Начинаешь с ними общаться предметно, и сразу находят отговорки: «А вот сейчас я в Египте, приеду и сразу начнём». Звонишь через несколько месяцев, чтобы уточнить, как идут дела, а в ответ: «Ох, ситуация такая ужасная, что у меня стресс, и снимаю его в Тунисе». И так продолжается до тех пор, пока они не попадают в группу 1, либо вообще уходят с рынка.

К какой из групп относится ваша компания? Вы уже «дошли до ручки», хотите большего или собираетесь что-то внедрять для профилактики? Если вы не попадаете ни в одну из этих категорий, скорее всего, вы ничего делать не будете. Нельзя «заставить» меняться, к этому надо прийти самому.

Если вы готовы к внедрению изменений, идём дальше.

5 этапов принятия решений — подробная инструкция по запуску изменений в компании

Итак, триггер сработал, и вы пришли к пониманию, что в бизнесе пора что-то менять. С этого момента начинается процесс принятия решений. Вам нужно определить, что и как сделать, чтобы изменения произошли.

1. Ставим цели

Владельцу компании стоит начинать с постановки личных целей. Для чего ему важно начать те или иные изменения? Ну, понятно, что если ситуация развивается по триггеру №1, то тут и бизнес потерять можно.

Но есть и другие триггеры, и когда ситуация выправится, то что дальше?

Вопрос: а почему стоит начинать с постановки личных целей, а только потом уже формулировать цели компании? Почему такая последовательность?

Согласитесь, увеличение продаж и прибыли — это не конечная, а промежуточная цель. Мы хотим попасть в список Forbes, купить яхту и путешествовать, отправить ребенка в Гарвард, стать компанией №1, создать новые тренды на рынке?

Нам нужно правильно выстроить бизнес-процессы, чтобы компания работала по накатанной, а у вас стало больше времени для себя, своих близких, своего хобби или это совсем не важно, а вы “кайфуете” от того, что погружены в деятельность компании?

На западе давно принята практика, в России только зарождается — передача бизнеса по наследству. Возможно, настало время, подготовить Дело, которое вы сможете передать детям. Это может быть и текущий бизнес, но и не только. Когда человек занимается Делом, он передаёт свой опыт, культуру, знания, отношение к жизни в целом. Например, Пэрис Хилтон не занимается строительством гостиниц и отелей, но её личный заработок от шоу-бизнеса уже сравнялся с доходами, получаемыми от отелей. Она получила от своих родителей что-то такое, что позволяет ей быть успешной совсем в другой сфере.

Решите прямо сейчас, что вам нужно — урвать денег по-быстрому или построить долгосрочную стратегию?!

Долгосрочная стратегия на длинных временных отрезках всегда побеждает. А пока что большинство предприятий живут «одноходовками». Есть предприниматели, которые приходят с запросом: «А дайте “фишку”, я её использую, и продажи мгновенно вырастут». Не вырастут, российский рынок находится на плато. Нет никаких «фишечек», способных вытащить компанию. И кто этого не понимает, того потеснят дальновидные коллеги.

Только после того, как вы поняли, чего вы лично хотите, подумайте, куда вести компанию: ниши, каналы, технологии продаж, позиционирование. Сложно справиться самим, давайте встретимся.

2. Ищем сподвижников

В моей практике есть пример компании, которая уже четыре года не может ничего внедрить. История типична. Сначала владелец верил руководителям, что они хотят внедрять изменения. А руководители изображали желание делать всё, что нужно. А потом мечты разбились о рутину, нашлись более важные дела, в том числе, личные, и об изменениях все забыли. Со временем персонал сменился, и всё началось сначала. Мы убеждаем: «Вам уже пора начинать». Нам отвечают: «Ну да, мы понимаем, но пока не хотим трогать персонал». Как в такой ситуации что-то внедрять? Бесполезная трата ресурсов и сил.

Сподвижники — коллеги, которые разделяют ваши ценности. Те, кто готов меняться вместе с вами, причем меняться не на словах. Это будущий “костяк” вашей команды внедрения.

Сподвижников не обязательно искать среди руководителей, их может не оказаться.

Мы проводим много обучающих мероприятий для персонала. И часто наблюдаем ситуацию, когда инициатором учёбы выступает собственник, а сторону продавцов может принять руководитель отдела продаж. Он уверяет собственника, что им это не надо, что они и так справятся. Бывают ситуации наоборот. Активный руководитель, который понимает, что

нужно развивать коллектив, сталкивается с нежеланием владельца компании что-то менять. В обеих ситуациях это происходит по многим причинам — от слабости и лени, от недостатка знаний и от страха перед изменениями.

Очень часто продавцы заинтересованы в изменениях больше, чем руководство. Их тоже стоит вводить в команду по проведению изменений.

Зачастую самые эффективные сподвижники — аутсорсинговые компании, которые готовы поддержать ваши новые идеи. К ним могут относиться и поставщики программного обеспечения, и компании по разработке интернет продвижения, тренинговые и консалтинговые.

На этом этапе стоит подумать и вводе нового персонала, укрепив те направления, которые собирается развивать: маркетинг, интернет-продвижение, повышение квалификации персонала.

Определитесь, с кем вы пойдёте по пути изменений. Конечно, вы должны взять всю ответственность на себя, но вы и сами знаете — «один в поле не воин», нужна команда.

3. Формируем совместный план действий

Начинайте работать со сподвижниками не декларативно, спуская «указания» сверху вниз, а собирайтесь и обсуждайте вместе цели компании и план действий.

Каждый должен проникнуться идеями, ценностями, понять точный план действий, и тогда дело пойдёт!

В одной из мебельных компаний, клиентов ММКЦ, процесс обсуждений шёл 2,5 месяца. До тех пор, пока они окончательно не договорились и не “обросли” общими ценностями. Это не было потерянным временем. Как только руководители согласовали, что они будут внедрять: какие именно стандарты, какую методику, кто будет организовывать процесс, кто будет отвечать за результат, какой будет структура торговых точек — процесс внедрения пошёл очень активно.

По крайней мере, раз в неделю нужно проводить такие обсуждения, устраивать общий «мозговой штурм», плановую сессию, на которой проводить оценку сделанных мероприятий из плана по внедрению изменений, оценить прогресс. Если вы продолжаете заниматься операционкой, значит, не готовы к внедрению изменений.

4. Анализируем текущее положение дел в компании

Обязательно оцените текущее положение компании, используя любую из моделей для анализа (обычно я в процессе работы с компаниями применяю 5-6 различных, чтобы перепроверить данные, выводы и составить для компаний подробный план работ на год-полтора).

Вы можете использовать матрицу SWOT. Я немного ее модифицировал в преломлении к проведению изменений.



- S — strength. Сильные стороны — в чём сильны вы лично, ваш коллектив и ваша компания. Это то, на что вы будете опираться при внедрении изменений.
- W — weakness. Слабые стороны — чего вам не хватает, чтобы провести изменения: знаний, компетенций, подходящего окружения.

Компенсировать недостаток компетенций и мотивирующего окружения теперь стало легче. За многие годы в бизнесе я понял, что быстрее всего можно освоить различные знания и умения и стать профи в выбранном деле, если тебя окружают профессионалы. Многие руководители говорили мне при встрече, что им не хватает равного окружения: людей, с которыми можно обсудить идеи, поделиться опытом, задать вопросы, касающиеся бизнеса. Теперь такая возможность есть.

Ты делишься своими наработками, а в благодарность с тобой делятся в ответ. И рост — профессиональный — происходит в десятки раз быстрее.

- O — opportunities. Возможности — то, что вы получите, если проведёте изменения, которые хотите: расширите бизнес, снизите текучку кадров, увеличите продажи, выйдете в новую нишу.
- T — threats. Угрозы — то, что будет с компанией и с вами, если вы не начнёте внедрять изменения в этом году: продажи продолжают падать, продавцы уйдут от низких зарплат к конкурентам, крупные сети выдавят вас с рынка.

Вашей команде может понадобиться взгляд со стороны, как известно, стереотипы мышления часто не позволяют объективно оценить существующее положение. Рекомендую сделать [аудит существующей системы продаж и маркетинга](#), сервиса, ассортимента для определения зон развития и разработки плана действий.

К моменту первых шагов по внедрению у вас должны быть готовы все необходимые документы: шаблоны стандартов продаж, должностные инструкции, обновлённые системы оплаты труда, планы торговых точек по правилам мерчандайзинга.

5. Устанавливаем сроки и показатели

Назначьте сроки проведения изменений и показатели, по которым вы будете оценивать прогресс. Показатели должны быть измеряемыми, чтобы вы наглядно видели — компания движется или стоит на месте.

После того, как вы поставили сроки и прописали критерии, вы готовы начать процесс изменений. Он может занять недели, месяцы или годы. Вас будут тормозить, вам будут сопротивляться, от вас начнут увольняться. Но если вы решили что-то менять, не отступайте и не останавливайтесь. Стоит сделать шаг назад, как пойдёт прахом многое из того, что уже было сделано.

Хотите получить пример подробного плана по проведению изменений на примере стандартов продаж? Заполните эту форму, и мы вам вышлем его!

7 причин, которые мешают начать изменения и тормозят их проведение. Что делать?

1. “Ждунство” и быстрое самоуспокоение - как часть национального менталитета.

Первое свойство отражает известная пословица «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится». Такой руководитель идет вслед за событиями, а не опережает их. Еще одну особенность нашего менталитета в свое время подметил известный французский писатель Александр Дюма, который побывал в России июнь 1858 г – февраль 1859 г.

«... так всё и делается в России: никогда начатое дело не доводится до конца, не простирается за пределы абсолютной необходимости конкретного момента. Когда же нужда миновала, начатое дело бросается на полпути, на произвол судьбы - вместо того, чтобы поддержать, довести до конца, пополнить, продолжить, завершить... Нельзя понять - тем более при современном уровне цивилизации и культуры - эту одновременную и равную потребность в захвате чужого и беспечность в сохранении и улучшении собственного» (Загадки и странности великих / Авт.-сост, А. С. Бернацкий, М., «Аст»; «Зебра Е», 2008 г., с.130-131. <https://vikent.ru/author/2157/>)

Это действительно печально, когда получив первые результаты, руководители начинают почивать на “лаврах успеха”. Это очень серьезный ограничитель для дальнейшего роста компании, поэтому большинство компаний и остается на уровне “микробизнеса”.

Эту же мысль высказывает Владимир Михайлович Седов, основатель “Асконы”:

“Мы с партнерами всегда шли по бизнесу так: «кормим» сначала дело, а потом себя. Почему в России много бизнесов распадается? Почему из малой компании очень редко переходят в среднюю? А из средней почти никогда в крупную? Потому что собственники начинают «кормить» себя раньше, чем надо. Оглядываясь назад в свою историю, могу сказать, что только где-то спустя десять лет хорошего пахотного труда первый раз можно «покормить» себя. Но сейчас огромное количество примеров, когда – классное начало, разбег прекрасный, а потом... «конюшня» машин и дома за границей. А бизнес уже недофинансируется. И как только падает темп роста, дело умирает.

(Источник: журнале Chief Time #39 за сентябрь 2014 года)

2. Синдром “остановленного роста”.

Руководители наших компаний - часто самоучки, многие добились хороших и отличных результатов в бизнесе несмотря на то, что двадцать-двадцать пять назад не было такого количества знаний: литературы, семинаров, конференций. Это во многом их заслуга, и их приобретенный опыт - большая ценность.

Проблемы начинаются тогда, когда это становится сверхценностью, начинают формироваться ограничивающие установки, и руководителя теряют связь с реальностью. Джек и Сара Горман в книге “Почему мы игнорируем факты, которые могут нас спасти” пишут следующее: “Люди испытывают физическое удовольствие – всплеск дофамина, сталкиваясь с информацией, которая подтверждает их точку зрения. Оставаться верным своим убеждениям, даже когда ты неправ – приятное чувство».

Примеры ограничивающих установок:

- я уже 25 лет в бизнесе, чему вы меня можете научить (чаще всего произносят руководители «маленького» бизнеса),
- мы тут сами разберемся, у нас специфика (как правило, такое убеждение складывается от

неумения проанализировать опыт, выделив общие принципы),
- у меня 100-200 магазинов, чему меня могут научить? (вырасти на общем подъеме рынка - не то же самое, что и продолжать его развивать. Рынок такие компании уже подкорректировал, у многих из них упали продажи на 30-50%),

Но есть и еще одна - такой “детский комплекс”, стеснительность - пойти просто учиться, потому что надо. Надо актуализировать знания, обменяться опытом, получить рекомендации. Это синдром “незрелой личности”.

В противовес этому в мировой практике у бизнесменов даже компаний-лидеров, с многомиллиардными оборотами, принят другой подход (может, поэтому они и лидеры?). Президент “Сколково” недавно рассказал, что проходил дополнительное обучение INSEAD, одной из ведущих бизнес-школ в Европе, по одной небольшой программе: 3 модуля по 8-10 дней: “Нас в группе было 36 человек из 16 стран. Самому старшему 61 год, это руководитель одной глобальной компании из Голландии, и по нему было видно, что это не последняя его учёба. И вообще после общения с другими студентами стало понятно, что эти люди обучаются каждый год, а каждые три года с довольно серьёзным отрывом от работы. И это часть культуры многих компаний, это необсуждаемый вопрос: это и правило, и традиция, и возможность дальнейшей социализации” (Источник: <http://hr-elearning.ru/lekciya-prezidenta-skolkovo-life-long-vuca-effectivnost/>).

3. “Они ж сами должны понимать”.

Стереотип топ-менеджеров — думать, что персонал должен сам захотеть развиваться и учиться. И это объяснимо. Все же, руководители - люди очень активные и инициативные, и в силу этого просто не могут понять, что можно по-другому.

Сравните учеников школ и студентов. Над учениками постоянно бдят родители и учителя, которые худо-бедно дотягивают до 9 класса самых отпетых хулиганов и двоечников. У студентов никто “над душой” не стоит: не следит за посещаемостью и за выполнением заданий в течение семестра. Им приходится как-то самоорганизовываться. В результате, многие приходят к сессии с огромными долгами, из-за которых их отчисляют. Получается, люди, учась в школе аж целых 11 лет, так и не приучились к самодисциплине и самоорганизации.

Почему же вы все еще считаете, что персонал самоорганизуется на учёбу, самомотивируется, самовдохновится и самоудовлетворится?

Нужен налаженные процессы работы, обучения, контроля и системы мотивации, в которые мы “вписываем” персонал.

4. Отсутствие “новой крови”.

Для проведения изменений нужно нанимать дополнительных сотрудников.

Не все согласятся с предложенными изменениями и захотят покинуть компанию. На первом этапе у вас должно быть больше людей, чем нужно — так вы решите проблему нехватки персонала и избавитесь от страха потерять тех, кто уже работает. Например, при внедрении стандартов продаж в течение первых 3-х месяцев может уйти до 30% продавцов. Принимая новых, вы повышаете конкуренцию внутри коллектива, показываете несогласным меньшую зависимость от них. И сможете даже получить более перспективных и квалифицированных кадров. Если кто-то не выдержит и уйдёт, это не скажется на процессе изменений.

И новые сотрудники часто привносят в компанию драйв, идеи, энтузиазм, который разрушает инерцию и пессимизм “старичков”.

5. Примитивная экономия

Экономия на персонале приводит к дезорганизации, откладывая в “долгий ящик” важных начинаний. Часто решение не принимать дополнительный персонал (маркетологов, управляющих, продавцов) объясняется отсутствием денег: “Вот заработаем, тогда возьму на эту должность отдельного человека. А пока будем совмещать”. Но это ловушка, в которую попадает большинство компаний!

К примеру, руководитель понимает, что для улучшения работы нужен офис-менеджер, логист или контент-менеджер, который возьмет на себя ведение соцсетей. Ему кажется, что сейчас он не может позволить себе выделить средства на нового специалиста, поэтому занимается этой, не свойственной для руководителя, деятельностью сам либо поручает её, например, управляющему (который, кстати, и так “зашивается” в делах). В результате он сам либо управляющий выполняет эту работу. Иногда по остаточному принципу, и тогда делается с неудовлетворительными результатами, их просто не видно, так как они просто “размазываются” во времени. Иногда, тратит на нее большую часть времени, что в пересчёте на час оплаты труда выходит дороже, чем взять дополнительного сотрудника. Сосчитайте сами. Руководитель получает 150 000 руб. в месяц, из них по 2 часа в день тратит на социальные сети (подобрать картинку, написать пост, разместит в нескольких аккаунтах, продумать рекламу - 2 часа еще минимум на это, поэтому посты и не выпускается каждый день либо пишутся слабые), итого 40 часов в месяц. Стоимость таких работ исходя из фонда оплаты труда руководителя - 35 000 руб. Любой фрилансер будет вести за 10-15 000 руб. в месяц с лучшим качеством. То есть, ваша компания уже переплатила за эти работы из-за философии “примитивной экономии”. А в это время были упущены процессы по обучению персонала, выстраиванию стратегии развития, разработки нового ассортимента, за которые отвечает руководитель.

Решайте сами теперь, надо ли такая “экономия”?! Кто сам установил ограничения для развития продаж своей компании?

6. Вы пока начните, а я понаблюдаю.

Нельзя поручить проводить изменения кому-то другому, а владельцу наблюдать со стороны и при необходимости корректировать (исключение, когда владелец инвестор, но тогда и заказчик изменений - топ-менеджмент, которому делегированы полномочия). Это бессмысленно, вся работа уйдёт в зыбучий песок.

Участие первого лица компании очень важно.

7. Кто хочет сдвинуть мир, пусть сначала сдвинет себя

Так говорил Сократ. После него Лев Толстой: “Каждый думает изменить мир, но никто не думает изменить себя”. И один из величайших внедренцев двадцатого столетия Махатма Ганди: “Хочешь изменить мир, начни с себя”.

Чтобы внедрять изменения быстро и эффективно, над собой надо работать больше, чем на работе — бороться с въевшимися установками, менять менталитет и отношение к персоналу. Когда вы в последний раз учились?

Меняйтесь к лучшему вместе с нами! Удачи!