

ВЫНУЖДЕННОЕ СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В  
СЛОЖИВШЕЙСЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ.  
РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ В КРИЗИС.

Антон Кожемяко, сайт [www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)

**Шаг 5 и Шаг 6. Подготовка модели решения и выход на систему технических противоречий (следует из дерева целей). Ответы пишем, исходя из стратегии переходного периода.**

№	<u>Компонент</u> решения (с шага 3 и из <b>Дерева</b> будущей действительности) + <u>нежелательный эффект</u> , который он призван устранить (НЭ1)	<u>Инструмент</u> решения и <u>белые пятна</u> (из <b>Дерева</b> будущей действительности)	Описание вторичного нежелательного эффекта (НЭ2). НЭ2 возникает при внедрении инструмента.  Если инструмент не определен на шаге 4, то определяется <u>решение</u> “белых пятен”.	Технические противоречия (ТП), либо решение без противоречий, либо уточнение НЭ2	УРА! Конкретные шаги по разрешению противоречий по исходному кейсу.
1	<b>Компонент:</b> Усиление контроля за сотрудниками:  <b>НЭ1</b> - недостаточный контроль за сотрудниками	<b>Инструменты:</b> Trello, 5 пальцев, ежедневные брифинги	<b>НЭ2:</b> Требуется время на дополнительное обучение, низкая лояльность	<b>ТП:</b> Если применяем Trello и 5 пальцев, то контроль за сотрудниками усиливается, но при этом <b>требуется тратить дополнительное время - ок. 1 часа. в день.</b>	1.1. Создать 5 пальцев в Trello, ввести традицию ежедневных совещаний, в сценарий вставить блок контроля Trello и 5 пальцев.  1.2. Принудительно ограничивать утренние брифинги до 5-10 минут, проводить брифинг фиксировано в одно и то же время -

					формировать привычку.
2				<p><b>ТП:</b> Если применяем Trello, 5 пальцев, другие новшества, при которых контроль за сотрудниками усиливается, то <b>внедрение тормозится за счет низкой лояльности сотрудников.</b></p>	<p>2.1. Распределить дни между руководителям и, после общего совещания, помогать им лично в планировании на доске.</p> <p>2.2. Включить режим коуча.</p> <p>2.3. Показать каждому личную ценность от сфокусированной работы над заранее запланированными задачами. Показать, что планированию можно доверять, ведь планы обновляются каждую неделю и в обновлении учитывается опыт работы на предыдущем рывке.</p>
3		<p><b>Инструменты:</b> Контроль по индикаторам проектных продаж</p>	<p><b>НЭ2:</b> Требуется прозрачная входящая информация в электронном виде и отработанные алгоритмы продаж.</p>	<p><b>ТП:</b> Существующие в компании алгоритмы непрозрачны, а их замена на прозрачные через введение CRM-системы натывается на <b>сложившиеся привычки сотрудников выполнять работу несистемно.</b></p>	<p>3.1. Обучить, повысить уровень осознанности, выявить ответственных из разряда адаптивных и назначить их наставниками. Всех остальных жестко контролировать.</p> <p>3.2. Показать, каких результатов каждый может добиться, работая в системе, насколько проще будет выполнять план продаж и</p>

					делать следующий шаг каждый день
4				<b>ТП:</b> Существующие в компании алгоритмы непрозрачны, а их замена на прозрачные через введение CRM-системы натывается на <b>желание ряда сотрудников "половить рыбку в мутной воде"</b> .	4. Устроить показательную казнь, введение новых сотрудников.
5	<b>Компонент:</b> Принципы увольнения сотрудников ОП  <b>НЭ1</b> - увольнение хаотично	<b>Инструменты:</b> ТФС - отчетность, нормативы по ABC, отчеты ABC	<b>НЭ2:</b> клиентская база должна учитывать способности менеджеров в разрезе ABC, отрасль, тип продукта	<b>Повторяются противоречия 3 и 4.</b>	5. Провести аудит персонала, горизонтальные ротации, разделение базы исходя из функционала.
6	<b>Компонент:</b> Принципы оценки работы руководителей ей  <b>НЭ1</b> - работа руководителей ей оценивалась на интуитивном уровне	<b>Белые пятна:</b> План продаж, Пересмотр планов	<b>Решение:</b> Пересмотр функционала и системы оплаты менеджеров. Формирование планов продаж исходя из ABC и отраслевой специфики. Суммирование планов и формирование планов департамента.		6.1 Разработка системы оплаты исходя из функций отделов.  6.2 Планы исходя из способностей МП и существующих наработок.
7	<b>Компонент:</b> Принципы увольнения руководителей ей	<b>Инструменты:</b> Trello, 5 пальцев, ежедневные брифинги	<b>НЭ2:</b> Дополнительное обучение, лояльность, нужна вера		7. Общее собрание МП с КД и объяснение принципов работы и увольнений

	<b>НЭ1</b> - принципы не были определены.		КД, готовность к изменениям. Страх увольнений.		
8		<b>Белые пятна:</b> Контроль ответственности	<b>Решение:</b> Прозрачная система контроля КД со стороны собственника	<b>Уточнение НЭ2:</b> Негативный опыт работы с КД, косоглазость КД, как следствие очковтирательств о	8. ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ формальная отчетность собственнику, введение информационных листов обеспечивающих влияние через руководителей других подразделений.
9	<b>Компонент:</b> Периодическая оценка руководителей.  <b>НЭ1</b> - оценка давалась в ситуативном режиме	<b>Инструменты:</b> Матрица Джека Уэлча - Бостонская матрица, учитывающая эффективность сотрудников и соответствие ценностям компании.	<b>НЭ2:</b> Смена режима диктатуры. Замена персонала - сопротивление изменениям.	<b>ТП:</b> Диктатура должна быть в период изменений, <b>но сотрудники воспринимают ее как диктатуру, что недопустимо.</b>	9. Лицедейство и актерское мастерство КД: с собственником роль диктатора, с подчиненными ментора.
10	<b>Компонент:</b> Программа продвижения руководителей и сотрудников  <b>НЭ1</b> - отсутствие стройной системы продвижения	<b>Инструменты:</b> Обучение командой внедрения	<b>НЭ2:</b> Авторитет руководителей среднего звена.	<b>ТП:</b> Если команда внедрения обучает руководителей среднего звена, то их авторитет растет, <b>но при этом падает авторитет руководителей.</b>	10.1 Проводить отдельно обучение руководителей и их силами обучение менеджеров.  10.2 На глазах менеджеров хвалить руководителей и дарить им свои заслуги.
11		<b>Белые пятна:</b>	<b>Решение:</b> Смена	<b>Уточнение НЭ2:</b> Отсутствие	11. Начинать с собственных

		Корпоративный университет, наставничество - принципы	организационной структуры, разработка с нуля и внедрение новых принципов работы в ОСП.	материалов и руководителя учебного центра.	разработанных программ и обучения по продукту. Поставить своего наставника, срочно запустить поиск руководителя.
12	<b>Компонент:</b> Формируем костяк команды.  <b>НЭ1</b> - люди сплочены, но не нацелены на развитие.	<b>Белые пятна:</b> Адаптивность, лабильность - принципы	<b>Решение:</b> Взаимосвязи в текущем коллективе	<b>Уточнение НЭ2:</b> Болото в болоте и болотом погоняет	12. Проводить общее совещание и объяснять новые принципы работы и портрет сотрудника ОП, роль КД и РОП в решении вопросов внутри и за пределами ОП.
13		<b>Белые пятна:</b> Ценности - определить. Как собираемся культивировать ценности. Мероприятия	<b>Решение:</b> Уход от тупобудней, создание команды удержания и личностного развития сотрудников	<b>Уточнение решения:</b> Если создаем команду удержания, сфокусированную на профессиональное и личное развитие сотрудников, то коллектив уходит от тупобудней и начинает работать прозрачно.  Противоречие 3-4	13. Горизонтальная ротация, запуск групповой динамики, развитие группового единомыслия, показательное увольнение, введение новых сотрудников.
14		<b>Белые пятна:</b> Модель компетенций	<b>Решение:</b> ввести регламенты и сотрудников в Службе персонала	<b>Уточнение НЭ2:</b> Тупо ничего нет нужного	14. Введение своего HR на проектную работу, введение собственных разработок, шаблонов и регламентов.
15	<b>Компонент:</b> Культура создания мобильных рабочих групп	<b>Белые пятна:</b> Определены точки роста	<b>Решение:</b> Изменение отношения к Коммерческой службе	<b>Повторяются противоречия 2, 9</b>	15. Выбрать ключевые подразделения (ИТ, финансы, производство), создать рабочие

	<b>НЭ1</b> - решения принимались по вертикали иерархической структуры.				команды с ними, решить их проблемы. Потом пустить слух истории успеха, формировать проектные команды с другими подразделениями.
16		<b>Белые пятна:</b> Принципы выявления наиболее продуктивных сотрудников	<b>Решение:</b> прописать мероприятия по удержанию клиентской базы	<b>Уточнение НЭ2:</b> 15.1. Системное ограничение - загрузка производства на 95% по одному компоненту снижает лояльность клиентов, которые нам интересны с точки зрения продаж других компонентов, производство которых недогружено;  <b>Уточнение НЭ2.</b> 15.2. Внутренние предприятия холдинга задирают стоимость и неторопливо выполняют заказ для предприятий холдинга - свои никуда не денутся;  15.3. <b>Противоречие 3.</b>	16.1 По результатам аудита оставить менеджеров ведущих клиентов группы А, остальных перевести в другие подразделения.  16.2 Вводим рыночные отношения внутри холдинга – система тендеров. Создаем свои ОП для проектного института и строительной компании.
17		<b>Инструменты:</b> Определены готовности и мотивации решать задачи повышенной сложности.	<b>НЭ2:</b> Проблемы со смежными подразделениями для гарантированного сбыта	<b>Уточнение НЭ2 и ТП:</b> Если решаем проблемы в ОП, то другие подразделения начинают вставлять “палки в колеса” - видеоизмененное	17. Провести командообразующее мероприятие среди всех руководителей, усилить позицию КД с привлечением собственника.

				противоречие 4 и проблема 15.2	
18		<b>Белые пятна:</b> Принципы расширения функционала Что делается в этом направлении	<b>Решение:</b> Изменение структуры Коммерческого департамента, бумажный документооборот.	<b>Уточнение НЭ2:</b> Бюрократия и дублирование внутренних документов.	18. Получить полномочия для КД у собственника, рубить крушить, вводить электронный документооборот